جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدراسات العليا - دكتوراه



أطروحة دكتوراه

بعنوان

فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة

The Effectiveness of International Human Resources Management at the International Branch Campuses in the United Arab Emirates

إعداد

عائشة إسماعيل حسن العوضي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

محمد علي عاشور

حقل التخصص – إدارة تربوية

الفصل الأول

1434-1435هـ

2013-2014م

قرار لجنة المناقشة

فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة

إعـــــداد

عائشة اسماعيل حسن العوضي

بكالوريوس تربية، تخصص رياض أطفال، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1992 م

ماجستير إشراف تربوي، جامعة اليرموك، 2011 م

قدمت هذ الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافـق عليـــها

محمد علي عاشــور .... رئيساً ومشرفاً

أستاذ في الإدارة التربويـة، جامعة اليرمـــوك

راتب سلامه السعـود .... عضواً

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة عمان العربية

عارف توفيق العطاري .... عضواً

أستاذ في الادارة التربويـة، جامعة اليرمـــوك

نضال كمال الشريفين .... عضواً

أستاذ مشارك في القياس والتقويم، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمـان .... عضواً

أستاذ مشارك في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ المناقشة

7 ربيع الأول 1435هـ الموافق 8 كانون ثاني 2014 م

الإهـــداء

للذين انتظرا هذه اللحظة ...والدي ووالدتي

للذي رافقني مسيرة الحُلم والأمل والإنجاز

وبدونه ما كان لهذا العمل أن يرى النور ..

زوجـــي

ولأبنائي ميره وعلي وميثا وراشد ... أقدم هذا العمل مِشَعلاً يُنير

دروبهم فعسى أن يسيروا على آثاره

ولإخوتي ... فهم السند والدعم اللامحدود

ولروح أخي ماهـــر الذي فارقنا مبكراً

ولكل باحثٍ عن المعرفة وطالب عِلم

أُهدي ثمارَ جُهودي ..

الباحثـــة

عائشة اسماعيل العوضي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله عزَّ وجلَّ أن يَسّر لي إنجاز هذه الدراسة، وبعد حمده والثناء عليه، أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير للأستاذ الدكتور محمد علي عاشور لتلطّفه بقبول الإشراف على هذه الأطروحة؛ لقد كان الداعم والمشجع لخطواتي، وأفاض عليَّ بخلقه وبسعة علمه مما ساعدني في إنجاز هذا العمل، ومهما كتبتُ فإنّ الكلمات لا تفيه حقه عليّ؛ فله عظيم شكري وامتناني، وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور راتب السعود، والأستاذ الدكتور عارف العطاري، والدكتور نضال الشريفين والدكتور منيرة الشرمان لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة ولتحمّلهم أعباء القراءة وإبداء الملاحظات القيّمة التي ستصوَّب وتُحسّن وتُثري هذا البحث العلمي المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى بلدي الإمارات العربية المتحدة لكل ما منحتني إياه، وآخر عطاءاتها إيفادي في بعثة دراسية كان هذا البحث من ثمراتها، كما أتقدم بالشكر لحكومة رأس الخيمة ولبرنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي لتمويل تكاليف دراستي، وإلى سفارة دولة الإمارات العربية المتحدة في عمان وأخص الملحقية الثقافية وسعادة الدكتور حمد الكعبي للدعم المتواصل والمتابعة المستمرة، كما أتقدم بالشكر لكلّ منْ مدّ يد عون ومساعدة صادقة ومخلصة، ولكلّ من قدّم نصحاً ورأياً سديداً ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الجدول		الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العوضي، عائشة اسماعيل. (2014). **فاعليةِ إدارةُ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ.** أطروحةُ دكتوراه، جامعةُ اليرموك، (المشرف: أ. د. محمد على عاشور)

هدفت هذه الدراسةُ إلى الكشفِ عن مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، وحصرِ أبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ مديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ، والموظفين (أكاديميين وإداريين) في تلك الفروعِ وفقاً للمتغيراتِ: (الجنسِ، وجنسيةِ الجامعة، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي). ولتحقيقِ أهدافِ الدراسةِ تمَّ بناء ثلاثِ أدواتٍ لجمعِ البياناتِ من عينةِ الدراسةِ، وهي: أداتي مقابلةٍ مع مديرِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ، ومع رئيسِ فرعِ الجامعةِ الأجنبيةِ، واستبانةٍ لتحديدِ مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ، ولاستطلاعِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين ومديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في تلك الفروعِ.

وظفت الدراسةُ منهجاً مختلطاً؛ نوعيٌّ وكميٌّ؛ فبالمنهجِ النوعيِّ تمَّ تحليلُ إجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ الشخصيةِ، وبالمنهجِ الكميِّ تم تحديدُ مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في تلك الفروعِ من وجهةِ نظرِ الموظفين، وحصرُ أبرزِ التحدياتِ التي تواجههم، والكشفُ عن أثرِ بعضِ المتغيراتِ، وتشكل مجتمعُ الدراسةِ من ثمانٍ وأربعين فرع جامعةً أجنبيةً، وعينةُ الدراسةِ من فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ المعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ في دولةِ الإماراتِ وعددها عشر جامعات.

وكشفت نتائجُ الدراسةِ أنَّ مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ كان متوسطاً على الأداةِ ككل، وعلى المجالاتِ، ووجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً تعزى لأثرِ متغيرِ جنسيةِ الجامعةِ لصالح جنسية الجامعة "بريطانية

استرالية"، كما كشفت الدراسةُ أنَّ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين كانت بمستوى متوسطٍ، ووجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً تعزى لأثرِ متغيري الجنسِ، والمسمى الوظيفي. وأنَّ مستوى التحدياتِ التي تواجهُ مديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ كان متوسطاً أيضاً. كما أظهرَ تحليلُ إجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ أنَّ نمطَ الإدارةِ في الفروعِ مركزيٌّ، ومنغلقة على ذاتها، وبعضها تكيّفَ مع البيئةِ المحليةِ. وأنَّ نسبةَ الموظفين الذين يتركون العملَ سنوياً قبل إنهاءِ مدةَ عقد العمل $\leq 10\%$، ونسبةَ الذين يستنكفون سنوياً قبلَ بدءِ العملِ $\leq 3\%$. وقدمت الدراسةُ عدةَ توصياتٍ بناءً على النتائجِ من أبرزها: أن تحسّنَ الفروعُ مستوى فاعليةَ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ لديها من خلال إعادة النظر في مجالاتِ التدريبِ والتعويضِ وإعادةِ الاندماج من وجهةِ نظرِ الموظفين، وأن يكيفَ كلُّ فرعٍ إدارة الموارِدِ البشريةِ مع عواملِ البيئةِ الداخليةِ في الدولةِ، وأن ترعى وزارةُ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ في دولةِ الإماراتِ انفتاحَ الفروعِ على بعضها، وعلى الجامعاتِ الخاصةِ والحكوميةِ.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية العالمية، فروع الجامعات الأجنبية (العالمية)، دولة الإمارات العربية المتحدة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

شهدَ التعليمُ العالي عبرَ العالمِ ثورةً كبيرةً خلالَ الخمسينَ عاماً الماضيةِ؛ إذ انتقلَ من كونه مقتصراً على نُخَبٍ فكريةٍ صغيرةٍ نسبياً ليصبحَ مفتوحاً لقطاعٍ أكبرَ من الطلبةِ. وصاحَبَ هذا التغيرَ نقلةٌ في نوعيةِ ووظيفةِ الجامعاتِ، فبعدَ التركيزِ على تطويرِ المهاراتِ الفكريةِ الشخصيةِ والبحثِ العلميّ بدأ يُنظرُ إلى الشهاداتِ الجامعيةِ على أنها روافعُ أساسيةٌ للتنميةِ الاجتماعيةِ والاقتصاديةِ وأحدُ الأسبابِ الحيويةِ للرخاءِ الاقتصادي، ومما عظَّمَ هذا التغيرَ وسانده اعتقادٌ أنَّ المجتمعَ المثقفَ لا غنى عنه في العالمِ الحديثِ المُعولمِ واقتصادَ المعرفةِ الذي يصاحبهُ.

ومن التحولاتِ التي طرأتْ على التعليمِ العالي في العقدين الماضيين؛ تحولهُ من التوجهِ الإنسانيّ الذي يُعنى بالتنميةِ الشخصيةِ والفكريةِ والثقافيةِ للفردِ إلى التوجهِ الاقتصاديّ الاجتماعيّ للدولةِ، وقد صاحَبَ ذلك أو تسببَ به تحولَ الاقتصادِ إلى العالميةِ والعولمةِ والاتجاهاتِ النيوليبراليةِ Neo-liberalism في الاقتصادِ التي تُعلي من شأنِ القيمةِ الاقتصاديةِ، بل تعملُ على سلعنةِ Commodification كلِّ شيءٍ، وفي ظلِّ هذه الاتجاهاتِ أصبحَ على التعليمِ العالي أنْ يولّدَ الثروةَ وليس المعرفةَ وحسبُ، أو يُولّدَ المعرفةَ التي تُولّدُ بدورها ثروةً؛ أي الاقتصادَ المعرفيَّ. وقد عملتْ هذه الاتجاهاتُ على تحويلِ التعليمِ العالي إلى خدمةٍ؛ أي سلعةٍ غيرِ ماديةٍ تُدرُّ ربحاً، وحولتها من "الخيرِ العامِ" الذي يعودُ مردودهُ على المجتمعِ إلى "الخيرِ الخاصِ" الذي يعودُ مردودهُ على الفردِ؛ وبالتالي حسبَ هذا المنطقِ على الفردِ أن يتحمَّل تكاليفَه (Atari, 2011). كما شهدَ التعليمُ العالي أيضاً تحولاً من النُخبويةِ إلى الجماهيريةِ مما زادَ الضغطَ على الحكوماتِ لتوفرَ مقاعدَ لمن يرغبُ من خريجي المدارسِ الثانويةِ للدراسةِ في التعليمِ العالي، وهو

الأمرُ الذي لا تستطيعه معظمُ الحكوماتِ مما أدى إلى ظهورِ الخصخصةِ في التعليمِ العالي استجابةً لقوى العولمةِ، حيثُ أصبحَ التعليمُ العالي تجارةً عالميةً، ففي التسعينياتِ من القرنِ العشرين كانتِ الأنماطُ الشائعةُ للتّعلمِ العابرِ للحدودِ تشملُ التعلمَ عن بعدٍ، وإيصالَ الدعمِ للشريكِ في برنامجِ التوأمةِ* أو الامتيازِ (Altbach, 2013).

وقد أخذتِ الخصخصةُ أشكالاً متعددةً من بينها: إنشاءُ الجامعاتِ الخاصةِ، وخصخصةُ الجامعاتِ الحكوميةِ، وإدارةُ الجامعاتِ الحكوميةِ بعقليةِ القطاعِ الخاصّ، والنمطُ المختلطُ؛ أي خصخصةُ بعضِ مرافقِ الجامعاتِ الحكوميةِ، ومن تلكَ الأشكالِ فتحُ جامعاتٍ فروعاً لها في بلدانٍ أخرى، أو استيرادُ تلك البلدانِ فروعاً لتلك الجامعاتِ (Atari, 2011).

وقد أطلقَ البعضُ عليها ظاهرةَ "عالميةُ التعليمِ العالي المستوردةُ" وأضافَ آخرون ظاهرةَ "عالميةُ التعليمِ العالي المستوردةُ–المصدرةُ" Imported-Exported Internationalization of Higher Education (Buckner, 2011)، والاستخدامُ الأكثرُ شيوعاً في الأدبياتِ حالياً هو"فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ" International Branch Campuses (IBCs) or Offshore Campuses (Lane & Kinser, 2011)؛ وذلك تمييزاً لها عن التعلمِ عن بُعدٍ، والجامعاتِ المختلطةِ، والبرامجِ الموكولةِ للآخرين، وبرامجِ التوأمةِ؛ إنها تحديداً فروعٌ لجامعاتٍ أجنبيةٍ في بلدانٍ أخرى، ودعاها ألتباش (Altbach, 2013, Ibid) تدويلَ التعليم – الظاهرةَ العالميةَ Internationalization of Education: A Global Phenomenon، وقصدَ بها إنشاءَ مؤسساتٍ للتعليمِ العالي في الدولِ الأخرى وفقاً لحقوقِ الامتيازِ والتراخيصِ التي يتم الحصول عليها، وفي هذه العمليةِ لا تتمُّ إدارةُ البرامجِ من قبلِ المؤسسةِ الأمّ ولكن عن طريقِ البلدِ الممنوح له الامتيازُ أو المرخّصُ له في البلدِ المضيفِ.

*التوأمة: النظام الذي يدرس فيه الطلبة الجزء الأول من البرنامج في المؤسسة الشريك في الخارج والجزء الآخر في الجامعة الأم.

وإذا كانت خصخصةُ التعليمِ العالي هي ظاهرةُ العقدِ الأخيرِ من القرنِ العشرينِ التي تجاوزتْ مرحلةَ الميلادِ والبناءِ إلى النضجِ، فقد ترسختْ حتى باتتْ توازي أو تزيدُ عدداً عن الجامعاتِ الحكوميةِ، فإنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ هي ظاهرةُ مطلعِ القرنِ الحادي والعشرين التي يتسارعُ إنشاؤها والإقبالُ عليها في أكثرَ من بلدٍ. وكما كانت دولُ شرقِ آسيا سباقةً في الخصخصةِ فقد كانت سباقةً في إقامةِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ (Mok, 2009)، ولكنَّ الدولَ العربيةَ؛ وبشكلٍ خاصٍ دولَ مجلسِ التعاونِ الخليجيِّ، وبشكلٍ أخصَّ قطرَ والإماراتِ قد توسعتْ في هذه الظاهرةِ، وحسبَ المرصدِ العالميِّ للتعليمِ العالي The Observatory on Borderless Higher Education (OBHE) فإنَّ دولةَ الإماراتِ هي الأكثرُ احتضاناً في العالمِ لفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ (OBHE, 2012 a)؛ ويعودُ ذلك إلى أن نظامَ السوقِ الحرةِ كان له أثرٌ أقوى على هيكلِ ونظامِ التعليمِ داخلَ دولةِ الإماراتِ ودولِ مجلسِ التعاونِ الخليجي من أيِّ مكانٍ آخرَ في العالمِ (OBHE, 2012b).

ومن ملامحِ هذه الظاهرةِ أنها لا تزالُ حتى الآنَ في اتجاه واحدٍ "غربَ – شرقٍ"؛ أي أنها فروعٌ لجامعاتٍ غربيةٍ (شمالِ أمريكيةٍ، أو أوروبيةٍ، أو أستراليةٍ) في بلدانٍ آسيويةٍ، أو عربيةٍ، مما يستدعي لدى مواطني البلدانِ المستقبلةِ في كثيرٍ من الأحيانِ هواجسَ الهيمنةِ الغربيةِ، والتهديدَ الثقافي، والفجواتِ في المنظومةِ القيَميةِ بين خريجي هذه الجامعاتِ والجامعاتِ المحليةِ، إضافةً إلى الفجواتِ في الدخلِ والمكانةِ بين النوعين من الخريجين لاحقاً، والشكَّ في تقديمِ تعليمٍ يرقى إلى التعليمِ في الجامعةِ الأمِّ، وفي المقابلِ للجامعاتِ الأجنبيةِ أيضاً هواجسُها، فهي تخشى على سمعتها واستثماراتِها (إن لم تكن ممولةً من الدولةِ المضيفةِ) كما تخشى على موظفيها، وهي تهتمُّ بالمواءمةِ القانونيةِ والثقافيةِ والبيئيةِ لعملها فيما تحرصُ على عدم المساومةِ على معاييرها في الجامعةِ الأمِّ (Lane & Kinser, 2011, Ibid).

ومنذُ مطلعِ هذا القرنِ، برزَ فرعُ الجامعةِ الأجنبي International Branch Campus (IBC) كنموذجٍ شائعٍ للتعلمِ عبرِ الحدودِ الوطنيةِ بينَ مؤسساتِ التعليمِ العالي والطلبة، وحتى عام 2013 كان هناك أكثرُ من (189) فرعاً جامعياً دولياً على الصعيدِ العالمي، لأكثرَ من أربعين مؤسسةِ تعليمٍ عالٍ، وكانت دولةُ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ هي المضيفُ لفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ أكثرَ من أيّ بلدٍ آخرَ في العالمِ، وتُعدُّ الولاياتُ المتحدةُ الأمريكيةُ وأستراليا والمملكةُ المتحدةُ (حيثُ تتمركزُ المؤسساتُ الأمُّ) المُصدّرُ الأكبرُ من حيثُ فرعِ الجامعةِ الأجنبيّ (Global Higher Education (GHO), 2013).

ومن هنا أصبحت فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ ميداناً للدراساتِ البحثيةِ (Shams & Huisman, 2012; Wilkins & Huisman, 2012; Lane & Kinser, 2011, Ibid; Becker, 2009) ، ولكنَّ هذه الدراساتِ لا زالت محدودةً حتى في الأدبياتِ الأجنبيةِ، وغائبةً عن الأدبياتِ العربيةِ حسبَ علمِ الباحثةِ، وما كُتِبَ عن هذه الظاهرةِ في البلدانِ العربيةِ فهو باللغةِ الانجليزيةِ (Mahani & Molki, 2011; Buckner, 2011, Ibid) أو لباحثين أجانبَ مترجماً إلى اللغةِ العربيةِ (راندال، 2011).

ولقد وجدتْ بعضُ الدِّراساتِ التي تقصّتْ فشلَ بعضَ الفروعِ أنَّ السببَ كان مالياً اقتصادياً، بينما وجدتْ دراساتٌ أخرى أنَّ السببَ كانَ صعوبةَ التزامِ الفروعِ في الخارجِ بمعاييرِ الجودةِ في إدارةِ الجامعةِ الرئيسةِ، وهنا يأتي السؤالُ: كيف يمكنُ إدارةَ الفروعِ بشكلٍ أفضلَ؟ ومن هنا نحتاجُ لفهمِ التحدياتِ الإداريةِ التي تواجهها هذه الفروعُ وبشكلٍ خاصٍ إدارةِ المواردِ البشريةِ، وتشير الأدبياتُ والدراساتُ ذاتُ الصلةِ كما أوردتَها ترافن (Treven, 2001) إلى أن إدارةُ الأفراد من أكبرِ التحدياتِ التي تواجهُ المؤسساتِ العابرةَ للحدودِ، مثلَ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، فكثيرٌ من الأفرادِ الذين تُسندُ إليهم مهامُ عملٍ في الخارجِ يفشلون لسببٍ أو لآخرَ، وهناك ستةُ أسبابٍ

تذكرها الأدبياتُ وهي: عرقلةُ الحياةِ المهنيةِ للعاملين، والصدمةُ الثقافيةُ، والافتقارُ للتدريبِ عبرِ الثقافي، والمبالغةُ في التأكيدِ على المؤهلاتِ الفنيةِ، والميلُ لاستخدامِ المهامِ الدوليةِ وسيلةً للتخلصِ من الموظفين "المشاغبين"، وأسبابٌ عائليةٌ، وتُظهِرُ الإحصائياتُ أنَّ معدلَ فشلِ الأمريكيين الذين يُرسَلون في مهامِ عملٍ إلى الخارجِ مقاساً بمؤشرِ العودةِ إلى الوطنِ يتراوحُ بين 20%–40% بينما يصلُ معدلُ عودةِ اليابانيين إلى 5%، ويُعزى الفرقُ إلى تلقي اليابانيين توجيهاً أكثرَ قبلَ مغادرتِهم، لذلكَ من الأهميةِ بمكانٍ معرفةُ الأسبابِ التي تنطوي وراءَ معدلِ الفشلِ لتتمكنَ المؤسساتُ من اتخاذِ إجراءاتٍ وقائيةٍ، ومن هنا جاءَ التوجهُ لإجراءِ هذه الدراسةِ.

إنَّ إنشاءَ فرعٍ لجامعةٍ في الخارجِ أمرٌ مثيرٌ للاهتمامِ؛ لأنه قرارٌ غيرُ عاديٍ، فالجامعاتُ عادةً تتطورُ تدريجياً، كما أنَّ القرارَ يتضمنُ الكثيرَ من المجازفةِ؛ لأنَّ الفشلَ لن تكونَ له انعكاساتٌ ماليةٌ فقط؛ أي بشكلِ خسارةِ استثماراتٍ وعائداتٍ ماليةٍ وحسبُ؛ بل ستكونُ له انعكاساتٌ سلبيةٌ على سمعةِ الجامعةِ الأمِّ، إنَّ الأمرَ لا يحتاجُ للرغبةِ وحسب؛ بل للعملِ الشاقِّ مثلِ: تخصيصِ الأموالِ، وإدارةِ الأفرادِ، والمدرسين، والإداريين، والطلبةِ، والمكانِ، والتعاملِ مع الثقافةِ والبيئةِ والقوانينِ، ومن بين المشكلاتِ الرئيسةِ التي يجدُ الإنسانُ نفسَهُ وجهاً لوجهٍ أمامها التعاملُ مع ثقافةٍ جديدةٍ وإجراءاتٍ إداريةٍ قد لا تكونُ أحياناً واضحةً، وإذا لم يكن هناكَ وعيٌ بذلك، قد تجدُ هذه الفروعُ نفسَها في صِدامٍ ثقافيٍ وتحتَ طائلةِ القانونِ وغضبِ الشارعِ (Wilkins & Huisman, 2012, Ibid).

إنَّ إنشاءَ فرعٍ لجامعةٍ في الخارجِ ليس ببساطةِ تصنيعَ منتجٍ، ذلك أنَّ مؤسساتِ التعليمِ العالي من حيثُ المناهجِ والأساتذةِ والمحيطِ الفيزيقي والمواردِ والمعداتِ وأماكنِ الترفيهِ قد لا يمكنُ تكرارها في بلدٍ آخر، وفوقَ ذلك لمؤسساتِ التعليمِ العالي اهتماماتٌ مهنيةٌ مختلفةٌ، وبالتالي يجبُ أن يكونَ لها شرعيةٌ محليةٌ وخارجيةٌ لتقومَ بمثل هذه المبادراتِ، وسيعتمدُ نجاحُها في القرنِ

الحادي والعشرين اعتماداً كبيراً على قدرتها في مواجهةِ تحدياتٍ عديدةٍ من أهمها: وضعُ معاييرَ دوليةٍ، والبدءُ بتحسينِ الجودةِ الأكاديميةِ على نحوٍ مستمرٍ، ومن المتوقعِ أن توَّفر الجامعاتُ الناجحةُ في المستقبلِ للطلبة تجربةً دوليةً وبيئةً متعددةَ الثقافاتِ (إبراهيم، 2011).

وما يحكمُ مستقبلَ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ تعددَ وتنوعَ العاملين Employee Diversity في المنظماتِ الذي يتطلبُ إيجادَ أسلوبٍ مناسبٍ لإدارةِ هذا التنوعِ المتمثلِ في دخولِ العنصرِ النسائيّ والشبابِ وكبارِ السنّ إلى سوقِ العملِ، إلى جانبِ التعددِ والتنوعِ الثقافيّ والعرقيّ والدينيّ، ويتطلبُ التنوعُ من إدارةِ المواردِ البشريةِ التعاملَ معه بشكلٍ فاعلٍ ومختلفٍ في بعضِ المجالاتِ من حيثُ: التطورُ الوظيفيّ Career Development، وإعطاءُ فرصٍ متساويةٍ، ومن حيث الرواتب بحيثُ تتحققُ العدالةُ والمساواةُ بينَ كافةِ العاملين (درة والصباغ، 2010).

كما أصبحَ تمكينُ العاملين Empowerment، اتجاهاً إدارياً شائعاً في أدبياتِ الإدارةِ الحديثةِ، ويتمثلُ في إعطاءِ العاملين الحريةَ والمسؤوليةَ والصلاحيةَ الكاملةَ في اتخاذِ القراراتِ ذاتِ العلاقةِ بأعمالهم ووظائفهم، ويتطلبُ تطبيقُ التمكينِ الكثيرَ من التدريبِ المكثفِ لتهيئةِ العاملين من أجلِ تحقيقِ الأداءِ المتميز. كما أنَّ الثقافةَ التنظيميةَ تعد إحدى المدخلاتِ الرئيسةِ لنجاحِ استراتيجيةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ؛ حيثُ أنه لا يمكنُ أن تُفرضَ أية ثقافةٍ فرضاً على العاملين، بل يجبُ أن تُرعى بعنايةٍ، وأن تكونَ محصلةٌ للإعدادِ والتنفيذِ الجيدين لاستراتيجية المواردِ البشريةِ التي تتمثلُ في: التقييمِ الفعالِ للأداءِ، ومكافأةِ ذو الأداءِ الجيدِ، وتشجيعِ الإبداعِ في العملِ، وتمكينِ العاملين، والاهتمامِ بتدريبهم وتطويرهم، وقد تزايدَ خلالَ الأعوامِ السابقةِ الإعلانُ عن الوظائفِ الشاغرةِ، ومحاولةُ استقطابِ أفضلِ العناصرِ

البشريةِ عبرَ الإنترنت E. Recruiting؛ ويعودُ ذلك إلى تدني تكلفته مقارنةً بالوسائلِ التقليديةِ الأخرى، كما يمكنُ للأفرادِ الاطلاعَ على المعلوماتِ التفصيليةِ مسبقاً، وبالتالي يقرّرُ التقدمَ أو عدمَ التقدمِ مما يوفرُ الوقتَ والجهدَ على الشركةِ (المعاني، وعريقات، والصالح، وجرادات، 2011).

كما ظهرَ مفهومُ الحكمِ الصالحِ الرشيدِ، والمساءلةِ والشفافيةِ Good Governance عام 1989 في كتاباتِ البنكِ الدوليّ عن كيفيةِ تحقيقِ التنميةِ الإداريةِ ومحاربةِ الفسادِ في الدولِ الإفريقيةِ جنوبَ الصحراءِ؛ حيثُ تمَّ الربطُ بين الكفاءةِ الإداريةِ الحكوميةِ والنموّ الاقتصاديّ، وفي بدايةِ التسعينياتِ من القرنِ الماضي اتجهَ التركيزُ على الأبعادِ الديموقراطيةِ من حيثُ تدعيمِ المشاركةِ وتفعيلِ المجتمعِ المدنيّ وكلِّ ما يجعلُ الدولةَ ممثلاً شرعياً لمواطنيها، ولقد تطوَّرَ المفهومُ ليشملَ الجانبَ الديموقراطيَّ في حياةِ الأمةِ، ليكونَ مفهوماً شاملاً يعني إدارةَ الدولةِ والمجتمعِ والذي يؤثرُ في مستقبلِ إدارةِ الموارد البشريةِ، وكذلك المساءلةَ Accountability والتي تعني التزامَ طرفٍ ما بأن يخضعَ للمحاسبةِ من قبلِ طرفٍ آخرَ، وهذا مفهومٌ يرتبطُ ارتباطاً وثيقاً بمفاهيمِ القوةِ والسلطةِ والمسؤوليةِ وتفويضِ الصلاحيات، والفسادِ الإداريّ، وإصلاحِ نظامِ الخدمةِ المدنيةِ، وأخلاقياتِ الوظيفةِ العامةِ، والشفافيةِ وتوفيرِ المعلوماتِ (ماهر، 2008).

وتُعدُّ حركة "تكنولوجيا الأداءِ البشري" Human Performance Technology (HPT) من الحركاتِ التي تحكمُ مستقبلَ الموارِدِ البشريةِ أيضاً؛ حيثُ تطورت نتيجةً لخبراتِ وأفكارِ وتصوراتِ عددٍ من المهنيين الممارسين في الإدارةِ والاستشاراتِ التي حرصوا من خلالها على تحسينِ الأداءِ في مواقعِ العملِ، وتتضمنُ حركةُ "تكنولوجيا الأداءِ البشريّ" مجموعةً منتظمةً من عملياتٍ أساسيةٍ هي: تحليلُ الأداءِ، وتحليلُ الأسبابِ، واختيارُ التدخلاتِ وتصميمها، ويشتملُ

على مجموعةٍ منظمةٍ من الأساليبِ والإجراءاتِ والاستراتيجياتِ لحلِّ المشكلاتِ، أو إتاحةِ فرصٍ تتعلّقُ بأداءِ المواردِ البشريةِ في المنظماتِ، ويُعدُّ مدخلاً منظماً ذا منهجيةٍ محددةٍ systematic لتحسينِ الأداءِ البشريِّ، كما أنَّ نظرياتها وأساليبها ذاتَ طابعٍ علميٍّ Scientific مستمدةً من الأدلةِ العلميةِ المحققةِ، ومن الحركاتِ الأخرى: حركةُ الذكاءِ العاطفيِّ Emotional Intelligence والتي تعني الاستخدامَ الذكيَّ للعواطفِ؛ أي أن يُطوّعَ الإنسانُ عواطفه لتعملَ من أجله؛ بأن يجعلَ سلوكه وتفكيره يعملان بطريقةٍ لتحقيقِ نتائجَ إيجابيةٍ عن طريقِ معرفةِ الإنسانِ لعواطفه وإدارتها وتحفيزها من أجلِ التفوقِ والإبداعِ، والتعرفِ على عواطفِ الآخرين وإتقانِ فنِّ إدارةِ العلاقاتِ بين البشرِ، كما أنَّ ميثاقَ العملِ الأخلاقيِّ Code of Ethics للعاملين في إدارةِ المواردِ البشريةِ يوفرُ أداةً وآليةَ اتصالٍ بين العاملين في المهنةِ، ويمثِّلُ مرجعيةً يحتكمُ العاملون إليها، وفي دولة الإمارات يُستمدُّ من عدةِ مصادرَ منها: القرآنُ الكريمُ، والتراثُ الإسلاميُّ، والعلومُ الإنسانيةُ والاجتماعيةُ، والقوانينُ والأنظمةُ والتشريعاتُ الساريةُ، والمنظماتُ الدوليةُ والإقليميةُ والمهنيةُ، وكذلك المجتمعُ بكل أنظمته الاجتماعيةِ والتربويةِ والسياسيةِ والثقافيةِ والحضاريةِ وقيمه وعاداته وتقاليده (المصري، 2004).

مشكلةُ الدراسةِ وأسئلتها:

تتمثلُ مشكلةُ هذه الدراسةِ في الإجابةِ على الأسئلةِ التاليةِ:

السؤال الأول: ما مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الموظفين؟

السؤال الثاني: هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين متوسطاتِ التقديرات على مقياس فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ

الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنسِ الأفرادِ، وجنسيةِ الجامعةِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)؟

السؤال الثالث: ما أبرزُ التحدياتِ التي تواجُه فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظر الموظفين، ومديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ؟

السؤال الرابع: هل توجدُ فروقٌ ذاُت دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين متوسطاتِ تقديراتِ أفراد عينة الدراسة لأبرز التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنسُ الأفرادِ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)؟

السؤال الخامس: ما التوجهاتُ المستقبليةُ لإدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ مديري إدارات الموارد البشرية، ورؤساءِ تلكَ الفروعِ؟

السؤال السادس: ما نمطُ إدارةِ المواردِ البشريةِ، وما آلياتُ تطويرِها في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الرؤساءِ ومديري إدارات الموارد البشرية في تلك الفروعِ؟

السؤال السابع: ما نسبةُ الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العملَ سنوياً قبلَ انتهاءِ مدةِ عقدِ العملِ، والذين يستنكفون سنوياً قبلَ بدءِ العملِ؟

أهميةُ الدراسةِ:

تنبعُ أهميةُ هذه الدراسةِ من أهميةِ موضوعِها، فقد أصبحت فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ خارجَ حدودِها؛ تجسيداً جديداً للحِراكِ الأكاديمي منذ مطلعِ القرنِ الحادي والعشرين، والذي كان يتمثلُ سابقاً بارتحالِ طلبةِ العلمِ والعلماءِ والمعرفةِ، ومن ناحيةٍ أخرى تمثلُ هذه الفروعُ المنظماتِ العابرةِ للحدودِ على الصعيدِ العالمي، والشركاتِ على الصعيدِ الاقتصادي، وفي كلا **النوعين؛** كان على إدارةِ المواردِ البشريةِ أن تصبحَ عالميةً هي الأخرى، ونتيجةً لحداثةِ الظاهرةِ فإنها تشكلُ أرضاً خصبةً لم يطأها كثيرٌ من الباحثين، وهنا تكمنُ الأهميةُ النظريةُ للبحثِ إذ تأملُ الدراسةُ أن تتوصلَ إلى بياناتٍ ونتائجَ تضيفُ لهذا الميدانِ وتمهدَ الطريقَ لباحثين آخرين.

أما الأهميةُ العمليةُ للدراسةِ فتتمثلُ في توفيرِ معلوماتٍ ميدانيةٍ تصلحُ أنْ تكونَ أساساً لقراراتٍ متنورةٍ سواءً لصانعِ القرارِ الإماراتي أو الأجنبي، كلٌّ من زاويته، وخاصةً أنَّ دولةَ الإماراتِ تحتضنُ أكبرَ عددٍ من فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في العالمِ، وقد تكونُ النتائجُ مفيدةً للدولِ العربيةِ التي لديها فروعٌ لجامعاتٍ أجنبيةٍ أو تلك التي تفكرُ في إنشاءِ مثلِ هذه الفروعِ.

التعريفات الاصطلاحيةُ والإجرائيةُ:

التعليمُ العالي: كلُّ دراسةٍ منتظمةٍ سواءً نظريةً أو عمليةً أو تطبيقيةً لا تقلُّ مدتها عن سنةٍ بعد الحصولِ على شهادةِ دراسةِ الثانويةِ العامةِ أو ما يعادلها، وتهدفُ إلى منحِ درجةٍ علميةٍ أو مهنيةٍ "المادةُ 4 من القانونِ الاتحادي رقمُ 4 لعام 1992" (وزارةُ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي في دولةِ الإمارات، 2013 أ).

دولةُ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ: هي دولةٌ عربيةٌ اتحاديةٌ تأسستْ في الثاني من ديسمبر عام 1971. تقعُ جنوب شرقِ شبهِ الجزيرةِ العربيةِ، وجنوبِ غربِ قارةِ آسيا مطلةً على الشاطئ

الجنوبيّ للخليجِ العربيِ، وتشغل المنطقة الواقعة بين خطي عرض 22 و 26.5 درجة شمالاً، وخطي طول 51 و 56.5 شرق خط غرينتش. وتأتي تسميةُ الإماراتِ نسبةً إلى الإماراتِ السبعِ التي شكّلت اتحاداً فيما بينها وهي إمارةُ أبوظبي، وإمارةُ دبي، وإمارةُ الشارقة، وإمارةُ عجمان، وإمارةُ أم القيوين، وإمارةُ رأس الخيمة، وإمارةُ الفجيرة (المجلس الوطني للإعلام، 2009).

فرعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ: International Branch Campuses (IBCs) جامعةٌ مملوكةٌ جزئياً على الأقل لجامعةٍ أنشئت في دولةٍ ما (الأم)، وتعملُ تحت اسمها في دولةٍ مضيفةٍ، حيث يتلقى الطلبةُ تعليماً وجهاً لوجهٍ للحصولِ على درجةٍ أكاديميةٍ تحملُ اسمَ الجامعةِ الأمَّ (GHO, 2013, Ibid). وبذلك يخرجُ من نطاقِ هذا التعريفِ التعليمُ الإلكترونيُّ والافتراضيُّ والبرامجُ الأجنبيةُ التي يُعهدُ بتدريسها وإدارتِها لوكلاءَ محليين Franchised Programs وكذلك المشاريعُ التعليميةُ المشتركةُ، **وإجرائياً** فرعٌ لجامعةٍ أجنبيةٍ (غير إماراتية)، وحاصلةٍ على الاعتمادِ الأكاديمي من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميّ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ.

إدارةُ المواردِ البشريةِ: مجموعةُ وظائفٍ وأنشطةٍ وبرامجَ تتعلقُ بتصريفِ شؤونِ المواردِ البشريةِ في المؤسسة (المنظمةِ) ترمي إلى تحقيقِ أهدافِ الأفرادِ والتنظيمِ والمجتمعِ، وتشمل: التخطيطَ والتوظيفَ والتدريبَ والحوافزَ الماديةِ والمعنويةِ وتقييمَ الأداءِ، كلُّ ذلك ضمنَ سياقٍ تنظيميٍّ ومجتمعيٍّ معينٍ (درة والصباغ، 2010، مرجع سابق).

إدارةُ المواردِ البشريةِ العالميةِ: مجموعةٌ متميزةٌ من الأنشطةِ والوظائفِ والعملياتِ الموجهةِ للجذبِ والتطويرِ والمحافظةِ على المواردِ البشريةِ في مؤسسةٍ متعددةِ الجنسيات (Shen, 2005).

محدداتُ الدراسةِ وحدودُها

اقصرت هذه الدراسة على فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ المعتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، كما تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2014/2013، وشملت رؤساء تلك الفروع ومديري إدارات الموارد البشرية فيها والموظفين (أكاديميين وإداريين)

الحدودُ الموضوعيةُ: وهي إدارةُ المواردِ البشريةِ العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، وتخضعُ الدراسةِ لكلِّ أوجهِ القصورِ التي تعتورُ الأدواتِ البحثيةِ مثلِ: الاستبيانِ، والمقابلاتِ، وصدق وثبات أدوات الدراسة، ومصداقية وجدية استجابة المعنيين، وتحليلِ البياناتِ المتوفرةِ.

الفصلُ الثاني

الأدبُ النظريُّ والدراساتُ ذاتُ الصّلةِ

يتناولُ هذا الفصلَ الأدبَ النظريَّ الخاصَّ بالتعليمِ العالي في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، ثم يسلّطُ الضوءَ على مؤسساتِ التعليمِ العالي العابرةِ للحدودِ، ثم يتناولُ إدارةَ المواردِ البشريةِ بشكلٍ عام والعالميةِ بشكل خاص، ثم يستعرضُ الدراساتِ ذاتَ الصلةِ بفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، وبإدارةِ المواردِ البشريةِ في التعليمِ العالي.

أولاً:الأدبُ النظريُّ

التعليمُ العالي في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ

تأسست دولةُ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ عامَ 1971، وفي ذلك الوقتِ لم يكنْ في أيٍّ من إماراتِ الدولةِ الوليدةِ أيةُ مؤسسةِ تعليمٍ ما بعدَ المرحلةِ الثانويةِ، فكان على الطلبةِ السفرُ إلى خارجِ الدولةِ لتلقي التعليمِ العالي والحصولِ على الدرجةِ العلميةِ، ففي ديسمبر من العامِ نفسه بدأتِ الحكومةُ الاتحاديةُ بإيفادِ الطلبةِ للدراسةِ في الخارجِ لرفدها بالمواردِ البشريةِ وتشجيعِ البحثِ العلميِّ، ومنذ ذلك الحين، زادَ عددُ الطلبةِ المبتعثين إلى الخارجِ بشكلٍ مطّردٍ حيث وصلَ إلى 531 طالباً وطالبةً عام 2012 (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات، 2013 ب)، وقررت الحكومةُ الاتحاديةُ إنشاءَ جامعةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ في عام 1976، وفتحت أبوابَها للطلبةِ في عام 1977 وكان عددُهم (502)، وأصبحَ العددُ (13075) طالباً وطالبةً في العامِ الدراسيِّ 2012/2011 (جامعةُ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، 2013).

وصدرَ القانونُ الاتحاديُّ رقمُ (4) لعام 1992 وبموجبه تمَّ إنشاءُ وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي، بهدفِ الإشرافِ على السياساتِ والتخطيطِ العامِ للتعليمِ العالي والبحثِ العلمي

في الدولةِ، والترخيصُ بإنشاءِ مؤسساتِ التعليمِ العالي الخاصةِ واعتمادِ برامجها والإشرافِ عليها لضمان مستوياتِ الجودةِ بها في إطارِ الخطَّةِ العامةِ للتعليمِ العالي، وإعدادُ المشروعاتِ والقوانينِ لإنشاءِ المؤسساتِ الحكوميةِ الاتحاديةِ للتعليمِ العالي والبحثِ العلمي، وتحقيقُ التنسيقِ والتكاملِ بين الميزانياتِ المتعلقةِ بالمؤسساتِ الحكوميةِ الاتحاديةِ للتعليمِ العالي والبحثِ العلمي وبين مؤسساتِ التعليمِ العالي في حقولِ التخصصِ والدرجاتِ العلميةِ التي تمنحُ في كلٍّ منها، وتنسيقُ سياساتِ قبولِ الطلبةِ ومعاييرِ توزيعهم على حقولِ التخصصاتِ المختلفةِ بما يتناسبُ مع حاجةِ المجتمعِ، والاعترافُ بهيئاتِ ومؤسساتِ التعليمِ العالي الأجنبيةِ ومعادلةُ الشهاداتِ التي تمنحها، ووضعُ السياسةِ العامةِ للبعثاتِ والمساعداتِ الدراسيةِ ومتابعةُ شؤونها داخلَ الدولةِ وخارجها بمراعاةِ حاجةِ المجتمعِ والتخصصاتِ التي توفرها، وتطويرُ مؤسساتِ البحثِ العلمي ونقلُ التقنياتِ في إطارِ متطلباتِ التنميةِ في المجتمعِ، والتنسيقُ بين هيئاتِ ومؤسساتِ التعليمِ العاليِّ ومؤسساتِ البحثِ العلميِّ من ناحيةٍ وبينها وبينَ التعليمِ العامِّ من ناحيةٍ أخرى. وأيضاً التنسيقُ مع الوزاراتِ والجهاتِ الحكوميةِ والخاصةِ بما يكفلُ تحقيقَ أهدافِ التنميةِ الشاملةِ والاشتراكُ مع الوزاراتِ والجهاتِ المعنيةِ في وضعِ نظامِ الترخيصِ بمزاولةِ المهنِ التي تتطلبُ مؤهلاً عالياً. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات، 2013 جـ).

وتُصنّف الدولُ من حيثُ ملكيةُ مؤسساتِ التعليمِ العالي إلى ثلاثةِ أصنافٍ: دولٌ ذاتُ مؤسساتِ تعليمٍ عالٍ مملوكةٍ للحكومةِ بصفةٍ أساسيةٍ كما في المملكةِ العربيةِ السعوديةِ، وأخرى ذاتُ مؤسساتِ تعليمٍ عالٍ حكوميةٍ وخاصةٍ كما في الأردنِ، وثالثةٌ يمتلكُ فيها القطاعُ الخاصُّ غالبيةَ مؤسساتِ التعليمِ العالي كما في لبنانَ، وفي دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ نمطٌ من التعليمِ العالي يضمُّ نسبةً كبيرةً من المؤسساتِ الخاصةِ وأخرى قليلةً حكوميةً تدعمها الدولةُ، وهناك تمايزٌ بين إماراتِ الدولةِ؛ فبينما تُصنّفُ إمارةُ أبوظبي على أنها ضمنُ الفئةِ التي يتزايدُ فيها دورُ

القطاعِ الخاصِّ في التعليمِ العالي، تصنّفُ إمارةُ دبي ضمنَ الصنفِ الأخيرِ الذي يسيطرُ فيه القطاعُ الخاصِّ على غالبيةِ مؤسساتِ التعليمِ العالي، وهناكَ ثلاثُ جامعاتٍ فقط تموّلها الحكومةُ الاتحاديةُ، ويواجهُ قطاعُ التعليمِ العالي قضايا عديدةً منها: الاعتمادُ الأكاديمي، وضمانُ الجودةُ، والتمويلُ، والنظامُ الإداريُّ، وهذه القضايا تجتمعُ معاً لتشكّلَ صورةً معقدةً، ولكنَّ الثابتَ أنَّ مؤسساتِ التعليمِ الخاصةَ تلعبُ دوراً رئيساً متنامياً في الدولةِ ككل، وتتبنى وزارةُ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ مفهومَ السوقِ الحرةِ لتوفيرِ أفضلِ السبلِ لتطويرِ نظامِ التعليمِ العاليِّ في الدولةِ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات، 2013، المرجع سابق).

التعليمُ العالي العابرُ للحدودِ

العلمُ عابرٌ للحدودِ منذ القدمِ، ولقد عرفَ تاريخُ العلمِ الفلاسفةَ "المشائين" عندَ اليونان، و "الرحلةَ في طلبِ العلمِ" عند المسلمين. ورغمَ ظهورِ الدولةِ القوميةِ Nation State التي تركّز على المواطنِ أولاً؛ إلا أنَّ اعتباراتٍ كثيرةً تُعيدُ العلمَ إلى طبيعته العابرةِ للأوطانِ كلما حاولَ أحدٌ وضعَ سياجٍ حوله، و لقد أخذت هذه الظاهرةُ في العقودِ الأخيرةِ أشكالاً متعددةً منها: تدفّقُ العلماءِ والمعلمين والطلبةِ أو ما يعرفُ بالحراكِ الأكاديميّ Academic Mobility جنباً إلى جنبٍ مع تدفّقِ المناهجِ والبرامجِ والمقرراتِ التي تقودُ إلى درجاتٍ علميةٍ أجنبيةٍ (Kerr, 1990)؛ إلا أنَّ الجديدَ الذي شهده مطلعُ القرنِ الحادي والعشرين هو تزايدُ ظاهرةِ تأسيسِ فروعٍ للجامعاتِ الأجنبيةِ في البلدانِ ذاتِ الاقتصادياتِ الناميةِ والصاعدةِ؛ أي لم نعدْ أمامَ حراكٍ أكاديميٍّ للمعلمين والمتعلمين، ولا أمامَ مقرراتٍ ومناهجَ أجنبيةً تُدرّسُ في بلدانٍ أخرى ولا مشاريعَ توأمةٍ ومشاريعَ مشتركةٍ، بل أمامَ حراكِ مؤسساتٍ أكاديميةٍ بنظمها ومعاييرِها ودرجاتِها وإدارتِها وأغلبُ معلميها عدا طلابِها الذين يكونُ أغلبُهم من أبناءِ الدولِ المضيفة مع السماحِ بدرجاتٍ متفاوتةٍ لغيرهم وفقَ ضوابطَ معينةٍ (قوي، 2009).

ومن ناحيةٍ أخرى ارتبطت هذه الظاهرةُ بظاهرةِ العولمةِ والخصخصةِ والتوجهِ النيوليبرالي في الاقتصادِ، وبهذا الصّددِ التقت رغبةُ الدولِ المصدرةِ لمؤسساتها في التعليمِ العالي مع رغبةِ الدولِ المستوردةِ باستضافةِ تلك المؤسساتِ ومع رغبةِ المؤسساتِ ذاتِها في تعزيزِ سمعتها ومكانتها من خلالِ الحضورِ العالميِّ، وقُدِمت من أجلِ ذلك مبرراتٍ كثيرةً كالقولِ أنَّ دراسةَ الطلبةِ في فروعٍ لجامعاتٍ أجنبيةٍ في بلدانهم هو أقلُّ كلفةً من ابتعاثهم، وأنَّ الدراسةَ في جامعاتٍ أجنبيةٍ داخلَ الوطنِ يقلّلُ هجرةَ العقولِ ويُسهّلُ نقلَ التكنولوجيا ويُولّدُ الدخلَ، هذا إضافةً إلى حفزِ الجامعاتِ المحليةِ على الارتقاءِ بأدائها لتصبحَ في مصافِ تلك الجامعاتِ الأجنبيةِ المستضافةِ، وإلى ما يمكنُ للأخيرةِ من أن تضيفَه بشكلِ إثراءٍ ثقافيٍّ وعلميٍّ ولغويٍّ للواقعِ المحليِّ، وما تسبغهُ من مكانةٍ على تلكَ الدولِ (عطاري، 2013).

وفي المقابلِ؛ هناكَ هواجسُ تتمثلُ في التبعيةِ، أو على الأقلّ النسبيةِ الثقافيةِ واللغةِ والمنظومةِ القيميةِ والتي قد تصلُ في أقصى درجاتِها الخضوع للامبرياليةِ الثقافيةِ والهيمنةِ الغربيةِ، وأحياناً يُنظَرُ إلى فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ على أنها في حالةِ صراعٍ مع المجتمعاتِ المضيفةِ بداعي الفَرْنَجَةِ؛ فالجامعاتُ توفّرُ خدمةً تعليميةً عامةً وليس مجردَ إعدادِ الطلبةِ للعملِ، وقد أصبحت اللغةُ الإنجليزيةُ هي اللغةُ الدوليةُ في فترةِ العولمةِ، واللغةُ هي الثقافةُ، وإذا تحوّلَ وسيطُ التعليمِ في التعليمِ العالي إلى اللغةِ الإنجليزيةِ فقد يتمُّ فقدانُ الثقافةِ في هذه العمليةِ، كما أنَّ أكثرَ من ثلاثةِ ملايين طالبٍ وطالبةٍ في التعليم العالي يتنقلون على المستوى الدولي، وهذا العددُ آخذٌ في التزايدِ، والغالبيةُ تفكّرُ أساساً في الدراسةِ في الغربِ، والعديدُ منهم سيعودون وهم يحملون "ثقافةً" تعليميةً جديدةً لبلدانهم، وبعضهم لن يعودَ، وبالتالي سيضرّون بأوطانهم، وعليه ينبغي للبلدانِ التي تسمحُ بإنشاءِ فروعِ جامعاتٍ دوليةٍ على أراضيها دراسةَ التداعياتِ المترتبةِ على مثلِ هذه الخطوةِ (Altbach, 2013, Ibid).

وهناك مخاوفُ في أن تطرحَ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةُ برامجَ مشكوكاً في قيمتها، وتوظفَ عاملين مشكوكاً في أدائِهم؛ أي لا تطبقُ المعاييرَ السائدةَ في البلدِ الأمِّ، إضافةً إلى المخاوفِ من الفوضى الأكاديميةِ إنْ لم تكنْ هناكَ ضوابطٌ صارمةٌ للجودةِ، وهناك تساؤلاتٌ مشروعةٌ: بدلاً من استيرادِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ؛ لماذا لم نرتقِ بالجامعاتِ المحليةِ لتصبحَ في مصافِ الجامعاتِ الأجنبيةِ؟ ولماذا لم نرتقِ باللغةِ العربيةِ لتصبحَ في مصافِ اللغةِ الانجليزيةِ؟ ألم يكنْ الأجدى أن تنفقَ الأموالُ على تطويرِ الجامعاتِ العربيةِ عوضاً عن إنفاقها على إقامةِ فروع الجامعاتِ الأجنبيةِ؟ إذا علمنا أنَّ الهدفَ الرئيسَ لتسويقِ التعليمِ دولياً هو الربحُ، وقد أصبحَ الطلبةُ أحدَ أكبرِ الزبائنِ ومصدراً للدخلِ بالنسبةِ إلى الجامعاتِ الأمريكيةِ والأوروبيةِ والأستراليةِ، وتقدَّرُ صناعةُ تنقلِ الطلبةِ بتريليون دولار تستفيدُ منها الجامعاتُ الناطقةُ باللغةِ الإنجليزيةِ، والعديدُ من الدولِ ترى في تنقّلِ الطلبةِ مصدراً للدخل (Altbach, 2013, Ibid).

ويمكنُ القولُ، أنَّ افتتاحَ فروعٍ لجامعاتٍ أجنبيةٍ في الخارجِ ليس شيئاً جديداً تماماً. ففي السياقِ العربيِّ الإسلاميِّ كان لجامعةِ الأزهرِ الشريفِ فروعاً في عددٍ من الدولِ العربيةِ والإسلاميةِ. وتشيرُ سجلاتُ القرنِ الماضي إلى أنَّ أولَ فرعٍ لجامعةٍ أجنبيةٍ استمرَ في الوجودِ، كان فرعاً لجامعةِ جون هوبكنز وأسّسَ في إيطاليا عام 1950 بهدفِ تقديمِ برامجَ دراساتٍ عليا في العلاقاتِ الدوليةِ، كما أنَّ جامعةَ ولايةَ فلوريدا افتَتَحت منذُ عام 1933 فروعاً في الخارج ولكن فقطْ للعاملين في الجيشِ والجهازِ المدني الأمريكيِّ خاصةً في منطقةِ بنما القريبةِ، وقد تحولت تلك الفروعُ إلى جامعةٍ في بنما بعدَ استعادةِ الأخيرةِ للقناةِ عام 1999. ثم ظهرت في السبعينياتِ من القرنِ الماضي بضعُ فروعٍ لجامعاتٍ أمريكيةٍ في أمريكا الجنوبية وأوروبا، وخلالَ الثمانينياتِ دعتِ اليابانُ عدداً من الجامعاتِ الأمريكيةِ لفتح فروعٍ لها بهدفِ تعزيزِ علاقاتها بالولاياتِ المتحدةِ، ولكن من بينِ (30) فرعاً أسّسَ في الثمانينياتِ بقي فرعٌ واحدٌ لجامعةِ تمبل،

وفي التسعينياتِ من القرنِ الماضي بدأتِ الجامعاتُ الأوروبيةُ تفتتحُ فروعاً لها في الخارجِ، وفي نهايةِ ذلك العقدِ وصلَ عددُ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ إلى (50) فرعاً تقريباً حسبَ بياناتِ فريقِ البحثِ التربويِّ العابرِ للحدودِ التابعِ لجامعةِ ولايةِ نيويورك في ألباني-Cross Border Education Research Team (C-BERT) at the University at Albany, Stat University of New York (C-BERT, 2011).

لم تكنْ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ تثيرُ الانتباهَ سابقاً، أو كما يقالُ أنها كانت تعملُ تحتَ مستوى رادارِ الجهاتِ التنظيميةِ في الدولِ المصدرةِ والمستوردةِ على السواءِ، ولكن مع تزايدِ أعدادِ تلكَ الفروعِ أصبحتِ الدولُ تعيرُ مزيداً من الانتباهِ لها ووضعها ضمنَ سياساتها، خاصةً بعدَ أنْ ارتبطَ تزايدُ افتتاحِ تلكَ الفروعِ بظاهرةِ العولمةِ والتنافسِ بينَ الدولِ، ولقد ارتفعَ عددُ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ ليصلَ عام 2013 إلى (189) جامعةً في أنحاءِ العالمِ (GHO, 2013, Ibid) يتبعُ حوالي نصفها جامعاتٍ أمريكيةٍ بينما يتبعُ نصفها الآخرُ جامعاتٍ أخرى من بينها جامعاتٍ أستراليةٍ وبريطانيةٍ، أما من حيثُ الدولُ المضيفةُ فإنَّ الإماراتِ تستضيفُ ثلثَ تلكَ الفروعِ حالياً، تليها الصينُ وبعضُ دولِ جنوبِ شرقِ آسيا وقطرُ، وجديرٌ بالذكرِ أنه حتى الدولُ المصدرةُ لتلكِ الفروعِ مثلُ الولاياتِ المتحدةِ وبريطانيا واستراليا تستضيفُ فروعاً من دولٍ أخرى ولكن بدرجةٍ أقلَّ بكثيرٍ مما تصدّرُ، ومع أنَّ غالبيةَ الفروعِ من بلدانٍ غربيةٍ في دولٍ ناميةٍ إلا أنَّ هناكَ فروعاً لجامعاتِ دولٍ ناميةٍ في دولٍ ناميةٍ أخرى (Lane, 2011, Ibid).

وضمنَ هذا التوجهِ شجعت دولةُ الإماراتِ الجامعاتِ الشهيرةَ على إقامةِ فروعٍ لها في الدولةِ، وفي إطارِ هذه السياسةِ أنشأتْ مؤسساتُ التعليمِ العالي الخارجيةُ فروعاً لها في المناطقِ الحرةِ، وهنا تكمنُ إحدى المشكلاتِ لأنَّ فلسفةَ المناطقِ الحرةِ عدمُ الخضوعِ للتدخلِ التنظيميِّ الحكوميِّ ومن ضمنِه إجراءاتُ الاعتمادِ من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي، وقضيةُ

الخضوعِ لإجراءاتِ الاعتمادِ لدى الوزارةِ هو قرارٌ طوعيٌّ اختياريٌّ لكلِّ مؤسسةٍ على حدة، ولذلكَ قد تكونُ هناكَ مؤسساتِ تعليمٍ عالٍ لا تستوفي معاييرَ الاعتمادِ، معَ أنَّ قضيةَ الاعتمادِ ترتبطُ بضمانِ الجودةِ، ولذلكَ توجدُ طرقٌ مختلفةٌ تتبعها الجامعاتُ لتقييمِ جودةِ الدرجاتِ العلميةِ، وبالنسبة لفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ فإنها تتبعُ نظاماً للجودةِ من خلالِ جعلِ الدرجاتِ الجامعيةِ التي تمنحها مطابقةً لتلكَ التي تقدمها في الجامعاتِ الرئيسةِ، أو من خلالِ السعي للحصولِ على الاعتمادِ من مؤسساتٍ وهيئاتٍ خارجيةٍ، وبينما تمارسُ الحكوماتُ الغربيةُ قدراً من السيطرةِ على البرامجِ الدراسيةِ من خلالِ المنحِ التي تقدمُ للجامعاتِ، فإنَّ سيطرةَ الحكومةِ الاتحاديةِ في دولةِ الإماراتِ على البرامجِ المقدمةِ خارجَ المؤسساتِ الاتحاديةِ تغيبُ عن بعضِ الفروعِ من حيثُ التمويلُ وأيضاً من حيثُ الاعتمادُ، وتعتمدُ سياسةُ السوقِ الحرةِ لتقريرِ نوعِ وعددِ البرامجِ الدراسيةِ المقدمةِ (Farrugia, 2012).

تتراوحُ الجامعاتُ الخاصةُ في دولةِ الإماراتِ بينَ جامعاتٍ أجنبيةٍ تنشئ فروعاً في الدولةِ بالتعاونِ مع شريكٍ محليٍّ مثل جامعةِ السوربون بالتعاونِ مع مجلسِ تعليمِ أبوظبي، أو عبرَ شركةٍ محليةٍ تسعى لإقامةِ برامجَ في مجالاتٍ ترى أنَّ بها فجواتٍ في السوقِ مثلِ جامعةِ الغرير، أو عبرَ أفرادٍ ناشطين في العملِ الإنسانيِّ والعامِّ مثل كليةِ دبي التي أنشأها التاجرُ "جمعة الماجد"، وهناكَ جامعاتٌ وكلياتٌ تمَّ إنشاؤها من قبلِ إمارةٍ بمفردها أو حكّامٍ أو أفرادٍ من الأسرِ الحاكمة، مثل جامعةِ الشارقةِ، والجامعةِ الأمريكيةِ في الشارقةِ، والجامعةِ الأمريكيةِ في رأسِ الخيمة، وهذه الأخيرةُ مختلفةٌ عن جامعاتِ الشركاتِ، وقد يتوفرُ لها تمويلٌ أكبرُ من الجامعاتِ التي يملكها القطاعُ الخاصُّ، كما أنها تكونُ عادةً أكثرَ حساسيةً للاحتياجاتِ الاجتماعيةِ للدولةِ من الجامعاتِ التي يقيمها القطاعُ الخاصُّ (راندال، 2011، مرجع سابق).

وهناك (52) مؤسسةً في دبي توفرُ برامجَ تعليمٍ عالٍ، مقسمةً إلى ثلاثِ فئاتٍ هي: المؤسساتُ التعليميةُ الاتحاديةُ، والمؤسساتُ التعليميةُ في المناطقِ الحرةِ، وفي خارجِ المناطقِ الحرةِ. وتضمُّ المؤسساتُ التعليميةُ الاتحاديةُ جامعةَ زايد، وكليةَ التقنيةِ العليا للطلابِ، وكليةَ التقنيةِ العليا للطالباتِ، وهي تشكّلُ 6% من إجمالي تعدادِ مؤسساتِ التعليم العالي في دبي، وكانت قد تأسست بموجبِ مرسومٍ اتحاديٍّ وهي مخصصةٌ للطلبةِ الإماراتيين في الغالبِ، وتغيرَ المشهدُ التعليميُّ في دبي بشكلٍ جذريٍّ منذُ تأسيسِ الإمارةِ بعدَ أنْ تمَّ إنشاءُ عددٍ من المناطقِ المعدةِ لأغراضٍ محددةٍ، فقد وفرت موقعاً جذاباً لمؤسساتِ التعليمِ العالي الدوليةِ لإقامةِ فروعٍ لها في دبي مما أدى إلى تزايدِ خدماتِ التعليمِ العالي المتوفرةِ للمواطنين والمقيمين في دبي والتي تتسمُ بجودتها العاليةِ (هيئة المعرفة بدبي، 2013).

وبفضلِ سياساتها الاستشرافيةِ وبنيتها التحتيةِ ومرافقها الحيويةِ، اجتذبتِ المناطقُ الحرةُ عدداً من مؤسساتِ التعليمِ العاليِّ من جميعِ أنحاءِ العالمِ حيثُ تتوفرُ فيها تدابيرُ بديلةٌ للترخيصِ وعملت على توفيرِ شهاداتٍ دوليةٍ عاليةِ الجودةِ، وقد أسهمت فروعُ المؤسساتِ التعليميةِ الدوليةِ بشكلٍ ملحوظٍ في نموِ التعليمِ العالي في دبي حيثُ شهدَ العقدُ الأخيرُ تزايداً في عددِ طلبةِ التعليمِ العالي في الإمارةِ بنسبةِ أربعةِ أضعافٍ، وتوفرُ جامعاتُ المناطقِ الحرّةِ إجمالاً مجموعةً أوسعَ من البرامجِ بالمقارنةِ معَ الجامعاتِ الواقعةِ خارجَ المناطقِ الحرةِ ومن خلالِ توفيرِ شهادةٍ مصدقةٍ من الجامعةِ الأمِّ، و تلبي هذه الجامعاتُ حاجةَ الإماراتيين والمقيمين فضلاً عن اجتذابها طلبةً من خارجِ الدولةِ إلى الإمارةِ، والجديرُ ذكره أنَّ معظمَ مؤسساتِ التعليمِ العالي في دبي هي فروعٌ لجامعاتٍ دوليةٍ من عشرِ دولٍ مختلفةٍ (هيئة المعرفة بدبي، 2013، المرجع سابق).

وتأسست قريةُ المعرفةِ بدبي في عامَ 2003 كأولِ منطقةٍ حرّةٍ معدةٍ لاستضافةِ مؤسساتٍ تعليميةٍ، وأنشأت هذه المؤسساتُ مقاراً لها داخلَ قريةِ المعرفةِ وقد شجعتِ الشعبيةُ التي حققتها المناطقُ الحرةُ الحكومةَ المحليةَ على إقامةِ المزيدِ منها، كمركزِ دبي المالي العالمي ومدينةِ دبي الطبيةِ عام 2004، وانطلاقاً من النموِ المتسارعِ الذي حققته قريةُ المعرفةِ جاءَ تأسيسُ مدينةِ دبي الأكاديميةِ العالميةِ عام 2005 بوصفها منطقةٌ حرةٌ تستضيفُ مؤسساتٍ تعليميةٍ لتوفيرِ برامجَ جامعيةٍ، ويعدُّ التوسعُ السريعُ لمؤسساتِ التعليمِ العالي في المناطقِ الحرةِ بدبي مقياساً لنجاحِ هذه المبادرةِ حيثُ يبلغُ عددُ مؤسساتِ التعليمِ العاليِّ في المناطقِ الحرةِ حالياً (31) مؤسسةً، فيما يشكلُ زيادةً كبيرةً على عددِ المؤسساتِ التعليميةِ التي تمَّ افتتاحها عامَ 2003، وهي خمسُ مؤسساتٍ، وقد أدى إنشاءُ هذه البيئاتِ العمرانيةِ المعدّةِ لأغراضٍ معينةٍ إلى اجتذابِ مجموعةٍ متنوعةٍ من المؤسساتِ التعليميةِ والبرامجِ الدوليةِ خلالَ فترةٍ زمنيةٍ قصيرةٍ، (هيئة المعرفة بدبي، 2013، المرجع سابق)، ويبينُ الملحقُ (أ) بياناتِ الجامعاتِ العاملةَ في دولةِ الإماراتِ.

أغراضُ وأدوارُ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ Purposes and Roles of IBCs

للدولِ المستوردةِ (المضيفةِ) كما للدولِ المصدرةِ دوافُعها لإقامةِ فروعٍ للجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ، و بدايةً لا بدَّ من الإشارةِ إلى أنَّ قرارَ إقامةِ فروعٍ للجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ يتخذُ على مستوى الجامعاتِ الأجنبيةِ وليس على المستوى الحكومي، ولكنَّ حكوماتِ تلك الدولِ لا تمنعُ الجامعةَ من اتخاذِ مثلِ هذا القرارِ بل وتشجعُ ذلكَ ولكن دونَ تقديمِ دعمٍ ماليٍّ لتلكِ الفروعِ التي تقامُ في الخارجِ، فالمبدأُ أن تكونَ تلك الفروعُ مكتفيةً ذاتياً بل وأنْ تدرَّ أموالاً لدعمِ الجامعةِ الأمِّ من خلالِ الرسومِ ودعمِ الدولِ المضيفةِ واستثماراتِ الشريكِ الخاصِّ، إن وجدَ، وعلى صعيدٍ آخرَ، ترسمُ تلكَ الحكوماتُ سياساتٍ تشجعُ بل وتدفعُ بعضَ جامعاتها لإقامةِ فروعٍ في

الخارجِ كأن تخفضُ الدعمَ الماليَّ المقدمَ للجامعاتِ مما يدفعُ تلك الجامعاتِ للتفتيشِ على مصادرَ تمويلٍ بديلةً ومنها إقامةُ فروعٍ في الخارجِ (Lane, 2011, Ibid).

وبالنسبةِ للدولِ المستوردةِ لفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، فهناك عدةُ أسبابٍ سياسيةٍ وثقافيةٍ واقتصاديةٍ وتعليميةٍ قد تساعدُ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ على زيادةِ فرصِ الوصولِ للتعليمِ العالي لمواطني تلك الدولِ وتحسينِ مستوى التعليمِ المحليِّ وتوفيرِ برامجَ وممارساتٍ أكاديميةٍ غيرِ موجودةٍ في البلدِ المضيفِ، وعلى الصعيدِ السياسيِّ والاقتصاديِّ تأملُ الدولُ المضيفةُ بأن تسهمَ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ في تحسينِ سمعتها الدوليةِ، وتتطلعُ بعضُ تلك الدولِ لتصبحَ مركزاً تعليمياً إقليمياً Educational Hub في منطقتها لجذبِ الاستثمارِ الأجنبيِّ والاحتفاظِ بالطالبِ المحليِّ وبناءِ سمعةٍ إقليميةٍ بتوفيرِ فرصِ الوصولِ لتعليمٍ ذي جودةٍ عاليةٍ واجتذابِ الطلبةِ الأجانبِ وتدريبِ القوى الماهرةِ المحليةِ وإيجادِ بيئةٍ للإبداعِ مما يسهمُ في إقامةِ الاقتصادِ المستندِ للمعرفةِ (Lane & Kinser, 2011, Ibid).

من جهةٍ أخرى، فقد عززتِ العولمةُ التنافسَ بين الدولِ والأممِ للتفوقِ الاقتصاديِّ والسياسيِّ، وظهرت فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ كموردٍ استراتيجيٍّ في هذا التنافسِ، ومن جهةٍ أخرى ؛هناك إدراكٌ متزايدٌ أنَّ التعليمَ العالي مهمٌ للتنميةِ الاقتصاديةِ في كثيرٍ من الأممِ، وبدلاً من أن تسعى هذه الأممُ لتعزيزِ تعليمها العالي المحلي، وهو أمرٌ قد يأخذُ سنيناً، توجهت لاستيرادِ الفروعِ لعملِ قفزةٍ سريعةٍ وتوسيعِ قدرةِ التعليمِ العالي على الاستيعابِ والوصولِ لبرامجَ أكاديميةٍ تمنحها مؤسساتٌ عريقةٌ في بلدانٍ متقدمةٍ، ومن ناحيةٍ ثانيةٍ فقد نظرَ لهذه الفروعِ كوسيلةٍ لتحسينِ "القوةِ الناعمةِ Soft Power" لبعضِ الحكوماتِ، فلقد أُخذَ ينظرُ لوجودِ فرعٍ متميزٍ من بلدٍ متقدمٍ في بلدٍ نامٍ وسيلةً لإضفاءِ الشرعيةِ على تلكِ الحكوماتِ في السياقِ الدوليِّ وتعزيزِ قدرتها على استقطابِ الطلبةِ الأجانبِ (Naidoo, 2010).

ويمكنُ تحديدُ أدوارِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ من خلالِ تصنيفها إلى ثلاثةِ أصنافٍ: فهناكَ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ التي تؤسسُ لتقديمِ نوعٍ مختلفٍ من التعليمِ عما هو موجودٌ في البلدِ المضيفِ، وهناك فروعٌ تقدم نوعاً من التعليمِ أفضلَ مما هو موجودٌ، وهناك فروعٌ تؤسسُ لامتصاصِ الطلبِ الزائدِ عن القدرةِ الاستيعابيةِ لجامعاتِ البلدِ المضيفِ بل واستقطابِ طلابٍ أجانبَ للدراسةِ فيها، وينعكسُ هذا الاختلافُ في البرامجِ الأكاديميةِ والأساليبِ التعليميةِ والخبراتِ التي يمرُّ بها الطلبة، وحيثُ أنَّ هذه الفروعَ تأتي من بلدانٍ متقدمةٍ مثلِ الولاياتِ المتحدةِ فإنه يُنظرُ إليها أنها تقدمُ تعليماً أفضلَ حتى لو لم تكنْ هي ذاتُها فروعاً لأفضلِ الجامعاتِ في بلدانها، ومع أنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ تبدو وكأنها جامعاتٌ خاصةٌ إلا أنَّ الباحثين وجدوا لها خصائصَ الجامعاتِ العامةِ أيضاً، فهي عادةً تحظى برعايةِ ودعمِ حكوماتِ الدولِ المضيفةِ، ويطلبُ منها أداءُ بعضِ أدوارِ الجامعاتِ العامةِ مثلُ توفيرِ التعليمِ للطلابِ المحليين والقيامِ بأنشطةٍ لخدمةِ المجتمعِ المحليِّ (Lane, 2013).

تحدياتُ عملِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ وآليات مواجهتها

تمثلُ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ نمطاً تنظيمياً خاصاً، فهو لا يمثلُ الجامعةَ الأمَّ تماماً ولا الجامعاتِ في البلدِ المضيفِ، ولا هو جامعةٌ خاصةٌ أو عامةٌ كما هو متعارفٌ عليه، و من ناحيةٍ أخرى، لا زالت فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ في مرحلةِ الطفولةِ المبكرةِ، وحتى الآنَ لم تجرَ عليها دراساتٌ منتظمةٌ كثيرةٌ، ولكنَّ استعراضَ الأدبياتِ وبعضَ الدراساتِ يشيرُ إلى بعضِ **التحدياتِ** التي تواجهُ عملَ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ (McBurnie & Ziguras, 2007).

رغمَ عالميةِ التعليمِ العالي، وفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، إلا أنَّ هذه المؤسساتِ تعملُ في **بيئةٍ محليةٍ** قد تختلفُ عن تلكَ التي تعملُ فيها الجامعةِ الأمُّ، وتشملُ البيئةُ الجوانبَ القانونيةَ والثقافيةَ والاجتماعيةَ والاقتصاديةَ، وتؤثرُ البيئةُ الثقافيةُ المحليةُ على كلِّ إجراءاتِ التشغيلِ من

الممارساتِ التعليميةِ إلى شراءِ الحواسيب و توفيرها في سكنِ الطلبةِ، ولذلك فقدْ لا تكونُ السياساتُ الناجحةُ في الجامعةِ الأمُّ ناجحةً بالضرورةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ المفتوحةِ في البلدِ المضيفِ، ولذلكَ يُطلبُ من رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ فهمُ اختلافِ الظروفِ القائمةِ في البلدِ المضيفِ عن تلكِ الموجودةِ في البلدِ الأمِّ دون التضحيةِ بمواصفاتِ وروحِ العملِ في الجامعةِ الأمِّ، ولكنَّ هذا قد يصطدمُ بحرصِ الجامعاتِ الأمِّ في الإبقاءِ على الفرعِ تحتَ المراقبةِ والتوجيهِ بحيثُ لا تفسحُ حيزاً كبيراً له للتكيفِ مع الظروفِ المحليةِ خوفاً من التأثيرِ على سمعةِ الجامعةِ الأمِّ والمساومةِ على مستواها ما دامَ الفرعُ يعملُ باسمِ الجامعةِ الأمِّ، وقد أُغلقتْ بعضُ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ بسببِ عجزِها عن التكيفِ مع البيئةِ المحليةِ، أو لأنها لم تضع تلك الظروفَ مسبقاً في الحسبانِ قبل إقامةِ تلك الفروعِ، أو لأنها اعتمدت على معلوماتٍ غيرِ دقيقةٍ أو غيرِ ممحصةٍ قبلَ اتخاذِ قرارٍ بفتحِ الفرعِ (Harding & Lammey, 2011).

وتعاني فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ من مشكلةِ **الحدودِ الفاصلةِ جغرافياً بين الأصلِ والفرعِ**، فهناك مشكلةٌ في نظرةِ الجامعةِ الأمِّ للفرعِ، فقد ينظرُ إليه المسئولون في الجامعةِ الأمِّ على أنه شيءٌ مختلفٌ، وبعيدٌ، وهامشيٌّ، وليس محورياً، وبالتالي فهو أدنى أولويةً، وقد يشعرُ العاملون في الفرعِ أنهم غيرُ مشاركين، وقد يقودُ ذلك كله إلى أشكالٍ من سوءِ الفهمِ بين الجامعةِ الأمِّ والفرعِ بل وإلى غيابِ الثقةِ والالتزامِ والاتصالِ الفعّالِ. **والحدودِ الفاصلةِ إدارياً**؛ فيدمجُ إنشاءُ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ عدةَ وظائفَ تعملُ بشكلٍ مستقلٍ في الفرعِ الأمِّ، ولكنَّ الإدارةَ في الجامعةِ الأمِّ تمتدُ عادةً للفرعِ وقد تسببُ مشكلاتٍ عندما يعودُ المسئولون في الفرعِ إلى رؤسائهم في الجامعةِ الأمِّ، ومع أنَّ هذه التبعيةَ مقصودٌ بها التكاملُ وضمانُ جودةُ العملِ إلا أنها قد تؤدي إلى مشكلاتٍ إداريةٍ. **والحدودِ الفاصلةِ زمنياً**؛ حيثُ إنَّ فرقَ التوقيتِ بينَ الفرعِ والأصلِ يؤدي إلى صعوبةِ في التنسيقِ وعقدِ الاجتماعاتِ وإيصالِ القراراتِ والمناقشةِ على الهاتفِ وتبادلِ البريدِ

الإلكتروني، ويؤدي إلى إرباكاتٍ بشكلٍ خاصٍّ للعاملين في تكنولوجيا المعلومات خاصةً إذا كانت أيامُ العملِ مختلفةً كما هو الحالُ في معظمِ الأقطارِ الإسلاميةِ، حيثُ يمتدُّ أسبوعُ العملِ من الأحدِ إلى الخميسِ (Lim, 2008).

وأصبحَ **ضمانُ الجودةِ** ظاهرةً عالميةً خلالَ العشرين عاماً الماضيةَ، ويشيرُ الاستخدامُ الحاليُّ للمصطلحِ إلى أنه مصطلحٌ شاملٌ يضمُّ جميعَ السياساتِ والإجراءاتِ والأنشطةِ التي تُستخدمُ لتحسينِ التعليمِ العاليّ أو تقريرِ مدى جودته، وضمنَ هذا المفهومِ يقسمُ ضمانُ الجودةِ إلى عملياتٍ داخليةٍ وخارجيةٍ، تتبعُ العملياتُ الداخليةُ الرؤيةَ التاريخيةَ للجامعاتِ وأنَّ هدفها نشرُ المعرفةِ، لذلك فالجامعاتُ مؤتمنةٌ على تحديدِ وتصحيحِ الأنشطةِ أو النتائجِ التي دونَ مستوى المعاييرِ، في المقابلِ يعكسُ ضمانُ الجودةِ الخارجيّ رؤيةَ ما بعدَ ثمانينيات القرنِ الماضي بأنَّ الجودةَ يجبُ أن تؤكدَ من قبلِ معنيين من خارجِ الجامعةِ خاصةً مدققي الجودةِ وجهاتِ الاعتمادِ، وهذه ليست بالضرورةِ تحتَ سيطرةِ الحكومةِ وإن كانت تؤسسُ استجابةً لمطالبَ سياسةٍ عامةٍ؛ خاصةِ الحاجةِ لقدرٍ أكبرَ من المحاسبيةِ (Kinser, 2011).

وتشكلُ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ تحدياتٍ عديدةً للنماذجِ التقليديةِ لضبطِ الجودةِ التي عادةً ما توضعُ للتعليمِ العاليّ المحليّ، فعندما تعبرُ المؤسساتُ الحدودَ تصبحُ هناك مسألتان تتعلقان بالجودةِ: الاحتياطُ ضدَّ الاحتيالِ وإساءةُ الاستخدامِ، وتقريرُ ما إذا كان الفرعُ يستطيعُ الوفاءَ بالتزاماته التعليميةِ للطلبةِ المحليين، والأولى تعني وكالاتُ الجودةِ في البلدِ المضيفِ بالترخيصِ للتعليمِ الذي تقدمه فقط جامعاتٌ أجنبيةٌ ذاتُ سمعةٍ، والثانية تعني إجراءاتُ ضمانِ الجودةِ التي تطّبقُ على الحرمِ المحليِّ؛ بأنَّ الفرع مستمرٌ في الوفاءِ بالتزاماته التعليميةِ المحليةِ مع الاحتياطِ ضدِّ أيِّ تأثيرٍ سلبيٍّ على السمعةِ أو الجانبِ الماليِّ نتيجةً لأيِّ برنامجٍ لفرعٍ خارجيٍّ، وتشيرُ أدبياتُ الجودةِ في التعليمِ العالي إلى وجودِ ثلاثةِ مؤشراتٍ لجودةِ التعليمِ العالي

هي: **الملاءمةُ للهدفِ** Fitness for Purpose؛ أي ما إمكانيةُ الجامعةِ في تحقيقِ الهدفِ، و**ملاءمةُ الهدفِ** Fitness of Purpose؛ أي ما مدى اعتبارُ الهدفِ ملائماً من حيثُ صلته بالاحتياجاتِ الاجتماعيةُ، و**تلبيةُ المعاييرِ**؛ أي معاييرُ الأداءِ (Kinser, 2011, Ibid).

وبشكلٍ عامٍّ يقاسُ التعليمُ العالي بمدى إسهامهِ في الخيرِ العامّ للمجتمعِ، ومن أجلِ ذلك لا بدَّ من معاييرَ لجودةِ أداءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، وهنا أيضاً يظهرُ الاختلافُ بين نظرةِ الجامعةِ الأمِّ والفرعِ، أو بينَ المُصَدِّرِ والمضيفِ، **فبالنسبةِ للجامعةِ الأمّ تهدفُ** ضوابطُ الجودةِ إلى حمايةِ الفرعِ من تضرّرِ السمعةِ والتعرضِ لمخاطرَ أكاديميةٍ أو ماليةٍ، و **بالنسبةِ للبلدِ المضيفِ تهدفُ ضوابطُ الجودةِ إلى** حمايةِ البلدِ المضيفِ من تدني المستوى والخللِ الماليِّ أو التأثيرِ السلبيِّ على المؤسساتِ المحليةِ (المنافسةِ غيرِ العادلةِ) (Sanyal & Martin, 2007).

وقد تتضمنُ آلياتُ ضمانِ الجودةِ في بعضِ البلدانِ المستوردةِ فرضَ قيودٍ على دخولِ الجامعاتِ الأجنبيةِ مثل: اشتراطِ الشراكةِ، أو امتلاكِ أغلبيةِ الملكيةِ، وقد لا تقبلُ الجامعةُ الأجنبيةُ ذلك نظراً لما يتضمنه من حقِّ تدخلِ البلدِ المضيفِ، ولكن قد يكونُ من أقوى آلياتِ ضمانِ الجودةِ الحصولُ على الاعتمادِ، وقد أقرّتْ هيئاتُ الاعتمادِ الإقليميةِ في الولاياتِ المتحدةِ مصفوفةَ مبادئ تتعلقُ ببرامجِ التعليمِ في الخارجِ Principles of Good Practice in Overseas International Education Programs for Non U.S National, 1997. ووفقُ هذه المبادئِ فإنَّ الحرمَ الأمَّ مسئولٌ عن أيِّ شيءٍ يتمُ باسمه بغضِّ النظرِ عن نمطِ ملكيةِ الفرعِ، أو أيِّ ترتيباتِ شراكةٍ، أو تفويضٍ، أو بيعٍ للاسمِ، كما تحددُ المبادئُ أنَّ معاييرَ برامجِ الدرجاتِ في الفرعِ يجبُ أنْ تكونَ هي ذاتها في الأصلِ، ولكن يمكنُ تكييفُ البرامجِ مع ثقافةِ البلدِ المضيفِ؛ فمعاييرُ القبولِ يجبُ أنْ تكونَ متشابهةً، وكلُّ الطلبة يعتبرون طلاباً في الجامعةِ الأمريكيةِ، ويجب أن يكونَ هناكَ موظفٌ معينٌ من الجامعةِ الأمِّ ليقيمَ في الفرعِ لتقديمِ توجيهاتٍ

مباشرةٍ لضمانِ جودةِ البرامجِ التعليميةِ، كما تنصُّ مبادئُ أخرى على توافقِ الرسالةِ ومتطلباتِ الإفصاحِ والترتيباتِ التعاقديةِ (Kinser, 2010).

أما في **بريطانيا** فقد تضمنَ الجزءُ الثاني من ميثاقِ الممارسةِ لضمانِ الجودةِ والمعاييرِ الأكاديميةِ في التعليمِ العاليّ الصادرُ عن هيئةِ ضمانِ الجودةِ Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education (Quality Assurance Agency, 2010) على مبادئَ للمحافظةِ على الجودةِ في البرامجِ التي تمنحُ بالتعاونِ مع جهاتٍ خارجيةٍ خاصةً فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ، وتنصُّ هذه المبادئُ على مسئوليةِ الجامعةِ الأمِّ عن جميعِ الدرجاتِ الممنوحةِ باسمها، وعلى أنْ تلبيَ تلك الدرجاتُ توقعاتِ ميثاقَ الممارسةِ كاملاً، وعلى الحرمِ الأمِّ الاحتفاظُ بالسلطةِ الحصريةِ لمنحِ الدرجةِ، ويجبُ تصميمُ الترتيباتِ الماليةِ بحيثُ تقاومُ الإغراءاتِ التي قد تساومُ على الجودةِ، وعلى الحرمِ الأمِّ الاحتفاظُ بالمسئوليةِ النهائيةِ عن تعيينِ الممتحنين، كما يجبُ أن يتسقَ تدريبهم وأداؤهم مع الممارساتِ السائدةِ في الحرمِ الأم، ومن أجلْ الشفافيةْ تنصُّ المبادئُ على أن تحملَ كلُّ وثيقةٍ مثلِ الشهاداتِ وسجلاتِ الدرجاتِ الصادرةِ عن الفرعِ اسمَ الشريكِ، وكذلك على ممارسةِ الحرمِ الأمِّ الاجتهادَ على الشريكِ، وعلى أن يلتزمَ الشريكُ بالميثاقِ، وعلى القيامِ بعملياتِ تدقيقٍ على الفروعِ تماماً كما على الحرمِ الأمِّ (Kinser, 2010, Ibid).

وحتى عام 2010 كانَ الموقفُ غيرَ واضحٍ بخصوصِ **اعتمادِ الجودةِ في دبي** التي تضمُّ أكبرَ عددٍ من فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، حيثُ هناكَ غموضٌ في المسئوليةِ عن تلكِ الفروعِ، فكان على جميعِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ الحصولُ على إذنِ خدماتٍ تعليميةٍ من هيئةِ المعرفةِ وتطويرِ المواردِ البشريةِ، وتطلبُ الهيئةُ أن يكونَ كلُّ برنامجٍ معتَمداً،

وأن يتمَّ تجديدُ الإذنِ سنوياً، لذلك لا يمكنُ تأسيسُ فرعٍ لجامعةٍ أجنبية أو الاستمرارُ في تشغيله دونَ الإذنِ الذي تمنحه هيئةِ المعرفةِ وتطويرِ الموارِدِ البشريةِ في دبي (Kinser et al, 2010).

وتُخيّر فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ بينَ أنْ تكونَ جهةُ الاعتمادِ هيئةَ الاعتمادِ الاتحادية الإماراتيةَ التي تقيّمُ الفرعَ بناءً على المعاييرِ ذاتها التي تطبقها على الجامعاتِ المحليةِ، أو أن تكونَ جهةُ الاعتمادِ المجلسَ الدوليَّ لضمانِ جودةِ الجامعاتِ في دبي University Quality Assurance International Board (UQAIB) الذي يعتبرُ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ امتداداً لمؤسساتٍ أجنبيةٍ في بلدٍ آخر، ويضمُّ المجلسُ خبراءَ دوليين في ضمانِ الجودةِ من أستراليا والدانمارك وهونغ كونغ والهند ونيوزيلاندا والسعودية وبريطانيا والولايات المتحدة، في حين لا يوجدُ خبيٌر إماراتيٌّ ضمنَ هذا المجلسِ، وتتطلبُ الموافقةُ أن يثبتَ الفرعُ أن سياساته التنظيميةِ وإجراءاتهِ تعادلُ جوهرياً الحرمَ الأمَّ، كما على الفرعِ تلبيةُ متطلباتِ هيئةِ ضمانِ جودةٍ خارجيةٍ ذاتُ سمعةٍ وتكون عادةً من البلدِ الأمِّ، ولا يقوم المجلسُ الدوليُّ بزياراتٍ ميدانيةٍ بل يكتفي بمراجعةِ الوثائقِ للتحققِ من التطابقِ بين الفرعِ والأصلِ في البرامجِ والأنشطة وأنَّ البرنامجَ المقدمَ في الفرعِ يقدمُ في الأصلِ وقد تحتاجُ الموافقةُ خمسَ سنواتٍ، وقد أدت هذه الإجراءاتُ إلى إغلاقِ فرعين على الأقلِ لعدمِ تلبيتهما متطلباتِ المجلسِ (Lane, 2010).

ولمواجهةِ هذه التحدياتِ فقدْ يكونُ أفضلُ وأولُ ما على الجامعةِ فعلُه عندما تنشئُ فرعاً أجنبياً؛ هو التخطيطُ في مرحلةِ ما قبلِ افتتاحِ الفرعِ أبوابَه للدراسةِ، ووضعُ سياساتٍ مسبقةٍ لمختلفِ جوانبِ عملِ الفرعِ، فيجبُ خلالَ فترةِ التخطيطِ التشغيليِّ التفكيرُ بكيفيةِ الإشرافِ على الفرعِ من قبل مسؤولي الجامعةِ في النواحي الماليةِ والثقافيةِ والأكاديميةِ بحيثُ تكونُ الأنشطةُ جزءاً لا يتجزأ من نشاطاتِ الحرمِ الأمِّ، خاصةً وأنَّ الدراساتِ تشيرُ إلى أنَّ المسئولين في الجامعة

الأمِّ لا يعيرونَ الاهتمامَ ذاتَه الذي يعيرونه لأنشطة الفرع، مع أنه على الأقلّ يفترضُ التوازنُ، ويجبُ أنْ يكونَ واضحاً منذ البدايةِ جوهرُ ونطاقُ التوسعِ خارجَ الحرمِ الأمِّ وما يتضمنه ذلكَ من مخاطرَ، ومن ذلك: المخاطرُ الفيزيقيةِ على الأساتذةِ والطلبةِ، وحمايةُ اسمِ الجامعةِ وهويتِها، وتواؤمُ الجامعةِ ووكلاؤها مع التشريعاتِ الأجنبيةِ في مجالاتِ التشغيلِ، وقوانينُ التوظيفِ وإجراءاته، وعاداتُ البلدِ المضيفِ، وإدارةُ اللوجستياتِ العملياتيةِ في مناطقَ بعيدةٍ، والالتزامُ بالمواصفاتِ العاليةِ للمحاسبيةِ الراسخةِ في الجامعة الأمِّ، وستكون أولُ المهامِ وضعُ برنامجٍ أكاديميٍّ يحافظُ على المعاييرِ العاليةِ التي عملت المؤسسةُ على ترسيخها على مدارِ السنين من خلالِ: إقامةُ لجانِ تنسيقٍ لوضعِ المنهاجِ والتوظيفِ، وفهمُ القوانين المحليةِ الناظمةِ لتوفيرِ الخدماتِ التعليميةِ في البلدِ المضيفِ، وفهمُ توقعاتِ البلدِ المضيفِ من افتتاحِ فرعٍ لجامعةٍ أجنبيةٍ، وضمانُ استقلاليةِ الفرع من أجلِ المحافظةِ على التميُّزِ الأكاديميِّ، ومعدلاتُ القبولِ، واستقطابُ الأساتذةِ، إضافةً لتعيينِ أساتذةٍ من الجامعةِ الأمِّ في مرحلةِ التأسيسِ، ويجبُ أنْ تستهدفَ سياسةُ التوظيفِ أكاديميين يوظفون من البلدِ المضيفِ سواءً لفترةٍ قصيرة أو دائمةٍ (Harding & Lammey, 2011, Ibid).

ويجبُ أن تكونَ هناكَ خطوطٌ إرشاديةٌ وضوابطُ لعمليةِ التعاقدِ بحيثُ تعكسُ معاييرَ توظيفِ الأساتذةِ والهيئةِ الإداريةِ في الجامعةِ الأمِّ وهذا مهمٌّ نظراً لاحتمالِ اختلافِ المعاييرِ حسبَ الثقافاتِ، وتوفيرُ المصادرِ التي يمكنُ الرجوعُ إليها لسياسةِ التوظيفِ، مثل: كتيّباتِ التوظيفِ، والروابطِ المهنيةِ، ومنشوراتِ الوكالاتِ الحكوميةِ والمستقلةِ، ووجودِ معاييرِ ترقيةٍ لتجنبِ التوترِ بينَ القيادةِ والمتعاقدين محلياً، ووجودِ أدلةِ عملٍ وتوقعاتِ أداءٍ، وفهمِ القوانينِ المحليةِ والأعرافِ التي تؤثرُ على التوظيفِ وعلى بعضِ الجوانبِ، مثل: عدمِ التمييزِ ضدَّ الأفرادِ، والتوقعاتِ بالنسبةِ للحريةِ الأكاديميةِ، والعلاقةِ بين الجامعةِ وأعضائها من جهةٍ والمؤسساتِ

الخاصةِ والعامةِ من جهةٍ أخرى، فمثلاً طوّرَ معهدُ نيويورك وشركاؤه في أبوظبي بياناً بالقيمِ المشتركةِ المطبقةِ على العاملين، وهذا البيانُ يضعُ المعاييرَ والتوقعاتِ للمعاملةِ المناسبةِ للعاملين؛ ومن ذلك ما يتعلّقُ بالتعويضِ، وظروفِ الحياةِ، وسلامةِ مكانِ العملِ، وظروفِ العملِ مثل فتراتِ الراحةِ والعملِ، ووجودِ سياساتٍ ضروريةٍ لضمانِ ممارسةٍ متسقةٍ لجميعِ الدوائرِ، والالتزامِ بالقوانينِ والإجراءاتِ، وإدارةِ التكاليفِ، وسلامةِ الموظفين والطلابِ (McBurnie & Ziguras, 2007, Ibid).

وكثيرٌ من السياساتِ الموجودةِ في الجامعة الأمِّ يمكن تطبيقها في الفرعِ مع بعضِ التعديلاتِ والمراجعاتِ لتنسجمَ مع القوانينِ والإجراءاتِ المحليةِ، ومن ذلك: إجراءاتُ السفرِ والتعويضِ، وجهةُ التعاقدِ، وإدارةُ الموظفين، ومراجعةُ الأداءِ، والموجوداتُ المملوكةُ للجامعةِ، كما أنَّ هناكَ سياساتٍ قد تكونُ خاصةً بالفرعِ أو موجودةً في الجامعة الأمِّ وتحتاجُ لتعديلٍ كبيرٍ، مثل: الحراكِ الأكاديمي، وسياسةِ الحوكمةِ، والصحةِ، واللغةِ، وسياساتِ الهجرةِ (الإعارةِ، والتعاقدِ المحليِّ، ورحلاتِ العملِ طويلةِ الأمدِ)، كما يتضمنُ التخطيطُ العملياتيُّ قبلَ بدءِ الدراسةِ أشياءَ مثلَ: ميزانيةِ تخطيطِ وتطويرِ الفرعِ، وتسجيلِ الكيانِ القانونيِّ، وتخطيطِ المرافقِ، وخطةِ الطوارئِ (الإخلاءِ)، وخططِ التعافي من الكوارثِ واستمرارِ العملِ، والحساباتِ البنكيةِ، والتأمينِ، وسياسةِ تعاقدٍ (تنتهي بعد 5 سنوات)، وسياساتِ التعويضِ والمنافعِ، وتطويرِ السياساتِ، واعتباراتٍ مستمرةٍ مثل: الميزانيةِ السنويةِ، وأمنِ الحرمِ، وخدماتِ الطعامِ، والاستئجارِ، والتدريبِ الثقافيِّ (للقادمين)، وإدارةِ المرافقِ، والأرضِ، وتكنولوجيا المعلوماتِ، والخدماتِ الطلابيةِ، والخدماتِ الصحيةِ، والبحوثِ، وقروضِ الطلابِ والدعمِ الماليِّ (McBurnie & Ziguras, 2007, Ibid).

ويحتاجُ الفرعُ في مرحلةِ الإنشاءِ إلى خدماتٍ كثيرةٍ من الجهاتِ المحليةِ، من: محاسبين، ومحامين، واستشاريين، وإداريين، ولا بدَّ من خطةٍ لبناءِ علاقاتٍ مع جميعِ هذه الجهاتِ؛ كمسائلِ

التوظيفِ، والسلامةِ، وحقوقِ الإنسانِ، وعدمِ التمييزِ، وإعطاءْ فرصْ عملٍ متساويةٍ، والاتصالاتِ والمواصلاتِ، والقوانينِ المحليةِ بالنسبةِ للأجورِ، والصحةِ، والمنافعِ الأخرى، وضمانِ التقاعدِ، وحقوقِ التوظيفِ، وعرضِ مزايا أكثرِ مما تتيحه قوانينُ التوظيفِ المحليةِ لتسهيلِ التوظيفِ والاحتفاظِ بالموظفين (مع أنَ الأمرَ قد لا يكونُ مجدياً اقتصادياً)، وتعيينُ أبناءِ الدولةِ المضيفةِ وإنهاءُ خدماتهم قد يكونُ له تعقيداتٌ اقتصاديةٌ وقانونيةٌ، وعقودِ التوظيفِ المحليةِ والأجنبيةِ وأحكامها وشروطها، كما أن المعارين من الجامعة الأم ضروريٌ لضمانِ نشرِ ثقافةِ الجامعة الأمِّ أو من بلدٍ ثالثٍ، وساعاتِ العملِ والوقتِ الإضافيِّ، والاتحاداتِ، والإجازاتِ بأجرٍ ودونَ أجرٍ، والخصوصيةِ، والدعمِ والمكافآتِ، وعدمِ التمييزِ، والتحرشِ والانتقامِ، والطردِ والفصلِ، والسلامةِ المهنيةِ (McBurnie & Ziguras, 2007, Ibid).

إدارةُ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ

إنَّ وظائفَ إدارةِ المواردِ البشريةِ في الجامعاتِ الأجنبيةِ، هي ذاتُها وظائفُ إدارةِ المواردِ البشريةِ في أيّ مؤسسةٍ، إذ تشملُ استقطابَ واختيارَ الموظفين وتدريبهم وتقييم أدائهم وعقودِهم ومكافآتِهم وانتهاءِ خدماتهم؛ أي مرحلةِ ما قبلِ التعيين وأثناءَ الخدمةِ وما بعدَ انتهائها، ولكنَّ الاختلافَ هو في الطابعِ العالميِّ لهذهِ الوظائفِ، ويتأثرُ ذلك برؤيةِ المؤسسةِ والتوجهِ الذي تتبناه أهو توجهٌ مركزيٌّ أم محليٌّ أم مختلطٌ، وإذا أخذنا وظيفةً واحدةً من هذه الوظائفِ وهي اختيارُ العاملين أو الموظفين؛ إذا كانت المؤسسةُ مركزيةَ التوجهِ فسوفَ تختارُ في الأغلبِ موظفين من المركزِ؛ أي من الجامعةِ الأمِ، وإذا كانت ذاتَ توجهٍ محليٍ فسوفَ تختارُ موظفين من البلدِ المضيفِ، وإذا كانت مختلطةً أو ذاتَ طابعٍ عالميٍ فربما تختارُ موظفين من بلدانٍ أخرى غيرِ المركزِ والبلدِ المضيفِ، أو تتنوعُ بين هؤلاءِ وأولئك، ولكلِّ توجهٍ مزاياه: فمن **مزايا** الاختيارِ من

المركزِ (الجامعةِ الأمِ) سيكونُ الموظفون على ألفةٍ مع أهدافِ الجامعةِ الأمِ وسياساتها وخططها وكذلك مع ثقافتها المؤسسيةِ، أما **السلبياتُ** فتكمنُ في صعوبةِ التأقلمِ مع لغةِ وثقافةِ البلدِ المضيفِ ومع بيئته القانونيةِ والسياسيةِ والاقتصاديةِ والاجتماعيةِ، كما قد تكون هناك صعوبةٌ في تأقلمِ أسرةِ الموظفِ وبالتالي معاناته من مشكلاتٍ عائليةٍ وشخصيةٍ، كما أنَ التعيينَ من الجامعةِ الأمِ قد يؤثرُ سلباً على العناصرِ المحليةِ ومعنوياتها (Lee, 2011).

وهنا يأتي دورُ إدارةِ المواردِ البشريةِ في الجامعاتِ الأجنبيةِ لمواجهةِ هذه السلبياتِ من خلالِ التدريبِ المسبقِ للعاملين قبلَ التحاقهم بفروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ وبشكلٍ خاصٍّ تدريبهم على الحساسيةِ الثقافيةِ، ومن أدوارها أيضاً أن تضعَ في الاعتبارِ الخبرةَ العالميةَ للمرشحِ وقدرته على التكيفِ والاتصالِ الثقافيِّ وتمتعهِ بتوجهٍ عالميٍّ. أما التوظيفُ من البلدِ المضيفِ فيزيدُ احتمالَ القبولِ من المجتمعِ المحليِّ ويعززُ علاقاتِ الثقةِ معهِ، ولكن من سلبياته صعوبةُ السيطرةِ على الفرعِ وتأخيرُ اتخاذِ القرارِ وربما صعوبةُ اتخاذِ قراراتٍ حكيمةٍ، كما قد تكونُ هناكَ صعوبةٌ في العثورِ على موظفين محليين أكفاءَ خاصةً ممن يعرفونَ فلسفةَ الجامعةِ الأمِّ ويتقنون لغتها (Lee, 2011, Ibid)، ويمكنُ القياسُ على ذلكَ بشأنِ وظائفِ إدارةِ المواردِ البشريةِ الأخرى.

نماذجُ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ

تزايدَ الاهتمامُ **بالإدارةِ العابرةِ للحدودِ** مع انتشارِ الشركاتِ العابرةِ للأوطانِ وما لذلك من متضمناتٍ ثقافيةٍ وسياسيةٍ واقتصاديةٍ على الأوطانِ التي تعملُ فيها تلكَ الشركاتُ، ولذلك فأدبياتُ **الإدارةِ العالميةِ** حديثةٌ نسبياً؛ لأنها ظهرت وتراكمت بعدَ تنامي ظاهرةِ العولمةِ والشركاتِ العابرةِ للأوطانِ، وتشيرُ مراجعةُ الأدبياتِ ذاتِ الصلةِ إلى وجودِ ثلاثةِ نماذجَ **للإدارةِ العالميةِ**: **نموذجُ المركزيةِ** وعدمُ الاكتراثِ بالبعدِ المحليِّ Standardized – Centralized والقائمُ على

أنَّ الإدارةَ السائدةَ في الشركةِ الأمِّ تُطَّبقُ بحذافيرها على الفروعِ في الخارجِ، **ونموذجُ التطبيقِ المحليِّ** Localization أي اعتبارُ الإدارةِ في الشركةِ الأمِّ مجردُ إطارٍ مرجعيٍّ يوضعُ في ضوئِه نموذجٌ محليٌّ للإدارةِ، **النموذجُ المختلطُ** Globalization-Localization (Glo-calization) الذي يجمعُ بين النموذجين (Wilkins & Huisman, 2012, Ibid).

وهناكَ تصنيفٌ لترفن (Treven, 2001, Ibid) استخدمت فيه مسمياتٌ أخرى، ولكنّ المحتوى واحدٌ، وفي ضوءِ تصنيفِ ترفن هناكَ ثلاثةَ أنواعٍ من المنظماتِ العابرةِ للحدودِ: **منظمةٌ عالميةٌ** تركّزُ على السوقِ العالميةِ دونَ اكتراثٍ بالواقعِ بالمحليِّ واعتباراتِه Ethno-Centric، **ومنظمةٌ محليةٌ ذاتُ توجهٍ عالميٍّ** Global Centric، **ومنظمةٌ عالميةٌ–محليةٌ** Poly-Centric and Geo-Centric، وقد قدَّم باحثون آخرون تصنيفاً آخرَ تبعاً لمستوى الاندماجِ في السوقِ العالميِّ من جهةٍ والاستجابةِ المحليةِ من جهةٍ أخرى، وبهذا يُصبح هناك: **فرعٌ مستقبلٌ** Receptive Branch يتصفُّ بمستوى عالٍ من الاندماجِ العالميِّ ودرجةٍ أقلٍّ من الاستجابةِ المحليةِ، **وفرعٌ نشطٌ** Active Branch يتصفُّ بمستوى عالٍ من الاندماجِ العالميِّ ودرجةٍ عاليةٍ أيضاً من الاستجابةِ المحليةِ، **وفرعٌ ذاتيٌّ التسييرِ** Automatic Branch يتصفُ بدرجةٍ أقلٍّ من الاندماجِ العالميِّ ودرجةٍ عاليةٍ من الاستجابةِ المحليةِ.

ثانياً:الدراساتُ ذاتُ الصلةِ

تناولتِ الدراساتُ التربويةُ العربيةُ والأجنبيةُ إدارةَ الموارِدِ البشريةِ في مؤسساتِ التعليمِ العالي الحكوميةِ والخاصةِ، وفي فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، وقد تمَ الاطلاعُ على الدراساتِ ذاتِ الصلةِ بالموضوعِ من خلالِ قواعدِ البياناتِ، والشبكةِ العنكبوتيةِ، و DAI، EBSCO، وتمَ تصنيفها حسبَ مجالاتها إلى ثلاثةِ أصنافٍ، وهي:

- دراساتٌ تناولت إدارةَ المواردِ البشريةِ في مؤسساتِ التعليمِ العالي العربيةِ والأجنبيةِ.

- دراساتٌ تناولت فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ.

- دراساتٌ تناولت فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ.

وقد تمَ ترتيبها من الأقدمِ إلى الأحدثِ، وفيما يلي عرضُ تلك الدراساتِ.

- الدراساتُ التي تناولت إدارةَ المواردِ البشريةِ في مؤسساتِ التعليمِ العالي العربيةِ والأجنبيةِ.

أجرى ريتشاردسون وماكينا (Richardson & McKenna, 2001) دراسةً هدفت إلى معرفةِ الأسبابِ التي دفعتِ الأكاديميين البريطانيين للعملِ في الخارج، والتعمقِ في فهمِ خبرة العملِ في الخارجِ لدى ثلاثين أكاديمياً يعملون في جامعاتِ نيوزيلاندا وسنغافورة وتركيا والإماراتِ، وقد اختارَ الباحثان أفرادَ العينةِ ممن اختاروا العملَ في الخارجِ بإرادتهم وليسَ بإيفادٍ من جامعاتهم الأمِّ، وممن تتراوحُ خدمتهم من سنةٍ إلى عشرِ سنواتٍ، وممن لا ينوون البقاءَ بشكلٍ دائمٍ في البلدِ المضيفِ.

أسفرَ تحليلُ المقابلاتِ عن تحديدِ الأسبابِ التي دفعتِ المشاركين للعملِ في جامعاتِ خارجَ بريطانيا، ومن تلك الأسبابِ: معرفةُ المزيدِ عن العالمِ، وزيارةُ عددٍ كبيرٍ من الأقطارِ، والاحتكاكُ بعددٍ كبيرٍ من الثقافاتِ بمستوى لا يتيحه مجردُ السفرِ، وأشارَ بعض المشاركين إلى أسبابٍ أخرى تتمثلُ في الهربِ من الأوضاعِ والعلاقاتِ والخبراتِ التي مروا بها في الوطنِ بحثاً وراءَ حياةٍ مهنيةٍ وشخصيةٍ أفضلَ من حيثُ المناخُ المؤسسيُّ والإدارةُ والجوُّ العامّ وبما يتناسب مع طموحاتهم وأهدافهم التي لم يتمكنوا من تحقيقها في الوطنِ، ولم يخفِ بعضُ المشاركين الذين تمت مقابلتهم، خاصةً المتزوجين، اعترافَهم بأنَّ المالَ كان دافعاً أساسياً لاغترابهم إلى درجةِ الاستعدادِ للتضحيةِ ببعضِ جوانبِ نمطِ الحياةِ من أجلِ المالِ، وبعضُ من لم يكنِ المالُ همّهم الأساسي تحوّلَ مع الأيامِ إلى ذلك.

أما عن خبرةِ العملِ في الخارجِ فقد تنوعت رؤيةُ المشاركين؛ هناك من تحدَّث بلغةٍ إيجابيةٍ مشيراً إلى ما وفّرته له من فرصٍ للقيامِ بمشاريعَ وأنشطةٍ وتطويرِ شبكاتٍ مهنيةٍ واتصالاتٍ وتعاونٍ مع علماءَ وباحثين مما أثَّر إيجاباً على حياتهِ المهنيةِ، وهؤلاء وصفوا الجامعاتِ المضيفةَ والبلدانَ المضيفةَ بطريقةٍ إيجابيةٍ، وهناك من عبَّر عن إحباطِه من عدمِ توفر عناصرِ بيئةِ العملِ التي كان يتطلعُ إليها، كما عبَّر عن ندمه لقرارِهِ الاغترابَ وخسارةِ المعارفِ وشبكةِ العلاقاتِ في الوطنِ الأمِّ من جهةٍ وصعوبةِ الاندماجِ بالمجتمعِ المحليِّ من جهةٍ أخرى إضافةً إلى فقدانِ الأمنِ الوظيفيِّ وإحساسٍ بأزمةِ الهويةِ، ومع أنَّ من تحدثَ بإيجابيةٍ اعترف بوجودِ منغصاتٍ، إلا أنه اعتبرَ ذلك جزءاً من حزمةِ الاغترابِ وعبَّر عن رأيه بأنه اعتبَر تلك المنغصاتِ نوعاً من التحدي الذي تغلّب عليه في النهايةِ، وانتهتِ الدراسةُ في ضوءِ ذلك التحليلِ وتلك النتائجِ إلى استنتاجٍ وهو أنَّ إدارةِ الأكاديميين الوافدين مسألةٌ معقدةٌ واستراتيجيةٌ وتشكلُ تحدياً لإدارةِ المواردِ البشريةِ.

وأجرى الغامدي (2009) دراسةً هدفت إلى التعرفِ على مستوى فعاليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في وزارةِ التعليمِ العالي في المملكةِ العربيةِ السعوديةِ، إلى جانبِ الكشفِ عن جوانبِ القوةِ والضعفِ في وظائفِ إدارةِ المواردِ البشريةِ، ومعرفةِ أبرزِ المعوقاتِ التي تعترضها، ووظفتِ الدراسةُ استبانةً مطوّرةً لجمعِ البياناتِ وتوصلت إلى أنَّ هناك مستوى متوسطٍ من الفعاليةِ لجميعِ مجالاتِ الدراسةِ ولإدارةِ المواردِ البشريةِ ككلٍّ، كما كشفتِ الدراسةُ عن وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ تعزى لأثرِ متغيرِ المؤهلِ العلميِّ في جميعِ المجالاتِ باستثناءِ مجالَي التخطيطِ للمواردِ البشريةِ والتدريبِ وتنميةِ المواردِ البشريةِ ولصالحِ حَمَلَةِ مؤهلِ الماجستيرِ فأعلى، وعن وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ تعزى لأثرِ المسمى الوظيفي في جميعِ المجالاتِ والأداةِ ككلٍّ ولصالحِ فئةِ وكيلِ وزارةٍ ومساعدِ وكيلِ وزارةٍ ومديرٍ عامٍ، وهنالك مستوى مرتفعٌ من الإعاقةِ لإدارةِ المواردِ

البشريةِ يعودُ لعدةِ عواملَ هي: عدمُ توفرِ قدرٍ كافٍ من اللامركزيةِ، وضعفُ مشاركةِ الموظفين فـي اتخـاذِ القرارِ، وقلـةُ عددِ المختصـين فـي مجـالِ التخطـيطِ للمـواردِ البشـريةِ وضـعفُ الحـوافزِ الماليةِ الجاذبةِ للموظفين للعملِ في الوزارةِ، وتدخلُ المحسوبياتِ في عملياتِ التوظيفِ وتقييمِ أداءِ الموظفين وترقيتهم لمواقـعَ أعلـى، وهنالـك فـروقٌ ذاتُ دلالـةٍ إحصـائيةٍ لأبـرزِ المعوقـاتِ تعـزى لمتغيراتِ المؤهلِ العلميِّ وسنواتِ الخبرةِ والمسمى الوظيفي في بعض المعوقاتِ، وأوصت الإدارةُ العليا بوزارةِ التعليمِ العالي بزيادةِ الاهتمامِ بممارسةِ وظائفَ وأنشطةِ المواردِ البشريةِ وربطِ الحوافزِ والمكافآتِ بتقييمِ أداءِ الموظفين.

وأجرى حمدان (2010) دراسةً هدفت إلى التعرفِ على درجةِ تطبيقِ القادةِ الأكاديميين للتخطيطِ الاستراتيجيِّ للمواردِ البشريةِ والصعوباتِ التي تواجههم والحلولِ المقترحةِ لمواجهتها كما يتصورها القادةُ الأكاديميون أنفسُهم في الجامعاتِ الأردنيةِ، ووظفتِ الدراسةُ استبانةً ومقابلةً لجمعِ البياناتِ، وتوصلت إلى أنَّ درجةَ تطبيقِ التخطيطِ الاستراتيجيِّ للمواردِ البشريةِ متوسطةٌ، وأكبرَ الصعوباتِ هي: قلةُ المواردِ الماليةِ والبشريةِ، وغيابُ نظامِ الحوافزِ، وضعفُ نظامِ التغذيةِ الراجعةِ فـي الهيكلِ التنظيمـيِّ، وعدمُ وجودِ نظـامِ معلومـاتٍ فعّالٍ، وعدمُ تـوفّرِ معلومـاتٍ دقيقـةٍ وقواعدَ بيانـاتٍ، وأوصـت بإلحـاقِ جميـعِ العـاملين فـي مجـالِ التخطـيطِ للمـواردِ البشـريةِ إلـى دوراتٍ متخصصةٍ ومكثّفةٍ في مجالِ التخطيطِ الاستراتيجيِّ، ووضعِ رؤيةٍ ورسالةٍ لإدارةِ المواردِ البشريةِ وأهدافِ محددةٍ، ومتابعةِ كافةِ التطوراتِ التي تحدثُ في البيئةِ الخارجيةِ والعملِ على مواكبتها، ودراسةِ البيئةِ الداخليةِ وتحديدِ نقاطِ القوةِ والضعفِ فيما يتعلّقُ بالمواردِ البشريةِ.

تعقيب على الدراساتِ التي تناولت إدارةَ المواردِ البشريةِ في مؤسساتِ التعليمِ العالي العربيةِ والأجنبيةِ.

وباستعراضِ هذه الدراساتِ فإنَ دراسةَ الغامدي (2009) تناولت مستوى فعاليةَ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في وزارةِ التعليمِ العالي في المملكةِ العربيةِ السعوديةِ، وهو ما تناولته هذه الدراسةُ بفارقِ أنَ المبحوثين هم فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، وتناولت دراسةُ حمدان (2010) مجالَ التخطيطِ الاستراتيجي للموارِدِ البشريةِ والصعوباتِ التي تواجهُ القادةَ الأكاديميين في تطبيقه في الجامعاتِ الأردنيةِ، وهو أحدُ المجالاتِ الستةِ لإدارةِ الموارِدِ البشريةِ التي تناولتها هذه الدراسةُ، كما تناولت دراسةُ ريتشاردسون وماكينا (Richardson & McKenna, 2001) الأسبابَ التي دفعت الأكاديميين البريطانيين للعملِ خارجَ بريطانيا بما في ذلك دولةَ الإماراتِ وإيجابياتِ وسلبياتِ ذلك، وهذا ما تناولته هذه الدراسةُ ولكن لمختلفِ جنسياتِ الأكاديميين العاملين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ.

كما اتفقت نتائجَ الدراساتِ على أنَ درجةَ تطبيقِ القادةِ الأكاديميين للتخطيطِ الاستراتيجي للموارِدِ البشريةِ في الجامعاتِ الأردنيةِ، ومدى إسهامُ التعليمِ العالي الأردني في تنميةِ الموارِدِ البشرية، ومستوى فعاليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في وزارةِ التعليمِ العالي في السعوديةِ جميعها متوسطٌ (حمدان، 2010؛ الغامدي، 2009). وأنَ إدارةَ الأكاديميين مسألةٌ معقدةٌ وتشكلُ تحدياً لإدارةِ الموارِدِ البشريةِ (Richardson & McKenna, 2001).

– الدراساتُ التي تناولت فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ.

وفي دراسةٍ تحليليةٍ نوعيةٍ طرحَ ألتباش (Altbach, 2011) أسئلةً متعددةً منها: ما هذه الفروعُ؟ وما مدى إمكانيةِ استدامتها معَ الزمنِ؟ وما الخدماتُ المتفردةُ التي تقدمها للطلبةِ وللجماعةِ الأكاديميةِ؟ وهل يتلقى الطلبةُ في الفرعِ الخبرةَ التعليميةَ ذاتها التي يتلقونها في الجامعةِ الأمِّ؟ وهل جودةُ التعليمِ هي ذاتها؟ وهل الأساتذةُ مستقدمون من الجامعةِ الأمِّ؟ وهل المرافقُ هي

ذاتُها؟ وهل تستطيع الفروعُ تسجيلَ طلبةٍ تطبقُ عليهم ذاتَ المعاييرِ في البلدِ الأمِّ؟ وهذا التساؤلُ مهمٌ في ضوءِ إغلاقِ بعضِ الفروعِ في سنغافورة ودبي، وانخفاضِ عددِ الطلبةِ المسجلين في بعضِ الفروعِ في دولِ الخليجِ العربي، وهناكَ من يراهنُ على الطلبةِ من الدولِ المحيطةِ وأبناءِ الوافدينِ والإناثِ، بأنهم سيلتحقون وبأعدادٍ كبيرةٍ في هذه الجامعاتِ، وهناكَ مشكلةُ الأساتذةِ والإداريين فلا يمكنُ توفير خبرةٍ تعليميةٍ تضاهي ما هو موجودٌ في الجامعةِ الأمِّ دونهم، وهنا تأتي صعوبةُ إقناعِ هؤلاءِ، خاصةً المنهمكين في البحوثِ ليذهبوا إلى مناطقَ بعيدةٍ، واللجوءُ إلى حملةِ الدكتوراه في مناطقِ الفروعِ لا يضمنُ المستوى نفسَه من التعليمِ في الجامعة الأمِّ.

ومن المشكلاتِ التي أشارت لها الدراسةُ مشكلةُ التمويلِ، والتمويلُ مشكلةٌ كبيرةٌ تتمثلُ في البنيةِ التحتيةِ والمرافقِ والرواتبِ والوقتِ، ويهمُّ الفروعُ ألا تتحملَ الجامعاتُ الأمُّ عبءَ تمويلها، وتتطلعُ فروعٌ أخرى لتحقيقِ عائداتٍ وبعضها يتطلعُ لتحقيقِ نقطةِ التعادلِ؛ أي (تعادلِ الدخلِ معَ النفقاتِ) بشكلٍ سريعٍ، وهناكَ مشكلةُ الحريةِ الأكاديميةِ حيثُ لا يستوعبُ الأساتذةُ الوافدون حساسيةَ الموضوعِ الفلسطينيِّ للعربِ أو حساسيةَ موضوعِ التبتِ للصينِ أو حساسيةَ السلطةِ السنغافوريةِ للمعارضةِ أو لا يتفهمونَ الإسلامَ أيضاً، ومن المشكلاتِ إقناعُ الوسطِ الأكاديميِّ والإداريِّ في الجامعةِ الأمِّ بافتتاحِ فروع في الخارجِ، فالتقاريرُ تفيدُ بوجودِ معارضاتٍ في الجامعاتِ الأمِّ لهذه التوجهاتِ لأسبابٍ مختلفةٍ، هذا إضافةً إلى التقلباتِ السياسيةِ في الهندِ والصينِ والربيعِ العربيِّ، واختلافِ التوقعاتِ بين الفروع والبلدانِ المضيفةِ واختلافِ تفسيرِ الاتفاقياتِ التعاقديةِ التي تنظّمُ العلاقةَ بينهما، واختتم الباحثُ الدراسةَ بقولِه "إنَّ الأسئلةَ مهمةٌ إذ إنَّ حداثةَ الظاهرةِ يجعلُ دراستها أمراً صعباً حيث لا تاريخَ مسبقَ لها لاستقاءِ الدروسِ منه".

وطوّر شمس وهويسمان (Shams & Huisman, 2012, Ibid) إطارَ عملٍ يستوعبُ التعقيداتِ الإداريةَ الرئيسةَ لإدارةِ فروع جامعاتِ أجنبيةٍ، واستعارَ الباحثان نظريةَ الإدارةِ الإستراتيجيةِ لبلورةِ نموذجٍ فكريٍّ باسمِ "الاندماجِ العالميِّ Global Integration مقابلَ الاستجابةِ المحليةِ Local Responsiveness؛ اختصاراً (I-R) وهذا يقودُ إلى إطارٍ متعددِ الأبعادِ يعيدُ تأطيرَ وصياغةَ فهمِ وتركيبِ التعقيداتِ الإداريةِ من منظورٍ استراتيجيٍّ كما يشيرُ إلى خطرِ المواقفِ الاستقطابيةِ الإستراتيجيةِ (إما... أو) ويطرحُ بدلاً عنه "منحىً (كل .. و).

وركزتِ الدراسةُ على القضايا الإداريةِ ذاتِ الصلةِ مثلِ التكيفِ لمعاييرِ الجودةِ في البلدِ المضيفِ، والتعاملِ مع تهمةِ الهيمنةِ الثقافيةِ ونقلِ منهجٍ جاهزٍ، والتوظيفِ، وهذه القضايا مترابطةٌ ويمكن استيعابها في الإطارِ المشارِ إليه بالاندماجِ العالميِّ-الاستجابةِ المحليةِ، والإطارُ يعتمدُ على أدبياتِ الإدارةِ الإستراتيجيةِ العالميةِ انطلاقاً من أنَّ استيعابَ مفاهيمَ نظريةٍ من حقولٍ أخرى وتطبيقها على التعليمِ العاليِّ العابرِ للحدودِ يساعدُ على إعادةِ التأطيرِ وصياغةِ الفهمِ.

وهدفت دراسةُ ويلكنز وهويسمان (Wilkins & Huisman, 2012, Ibid) إلى إلقاءِ الضوءِ على دوافعَ وقراراتِ الجامعاتِ للقيامِ أو عدمِ القيامِ بتأسيسِ فروعٍ أجنبيةٍ، واستخدمتِ النظريةَ المؤسسيةَ Institutional Theory لتأطيرِ الدوافعِ المحتملةِ لفتحِ فرعٍ، كما استخدمت تحليلَ الوثائقِ والتقاريرِ والمواقعِ الإلكترونيةِ لهذا الغرضِ، وتوصلت إلى أنَّ الإدارةَ الجامعيةَ تضعُ في الاعتبارِ عند اتخاذِ قرارٍ بفتحِ فرعٍ في الخارجِ مفاهيمَ الشرعيةِ والمكانةَ والبعدَ المؤسسيَّ وأخذَ المخاطرِ والرغبةَ في تجنبِ الخطرِ والرغبةَ في تأمينِ مصادرِ دخلٍ جديدةٍ، وهذه الاعتباراتُ هي ذاتها تدفعُ جامعاتٍ أخرى إلى عدمِ اهتمامها بإنشاءِ فروعٍ في الخارجِ مستقبلاً.

وأوصتِ الدراسةُ الجامعاتِ بعدمِ اتخاذِ قراراتٍ تستندُ لبعدٍ بعينه فقط، بل تضعُ بالاعتبارِ مجموعةَ دوافعٍ واعتباراتٍ، واسترشدَ الباحثان بالنظريةِ المؤسسيةِ لفحصِ قراراتِ واستراتيجياتِ مؤسساتِ التعليمِ العالي، ولدراسةِ تأثيرِ القوى الاجتماعيةِ الصغرى في اتخاذِ القراراتِ التنظيميةِ؛ تم تطبيقُ نظريةِ "سكوت" ثلاثيةِ الأضلعِ للمؤسساتِ كإطارٍ نظريّ للتحليلِ: الضلعِ التنظيميِّ والمعياريِّ والثقافيِّ الإدراكيِّ Regulative, Normative and Cultural-Cognitive ولكلِّ ضلعٍ آلياته وعملياته وكلٌّ منها يقدمُ تبريراً مختلفاً لادعاءِ المشروعيةِ بناءً على ما هو مُقرٌّ قانوناً أو مرخصٌ معيارياً أو مدعومٌ ثقافياً، ثم رصدُ تأثيرِ الجانبِ التنظيميِّ على قراراتِ واستراتيجياتِ مؤسساتِ التعليمِ العالي، ودراسةُ تأثيرِ الفرصِ والتهديداتِ والاتجاهاتِ الفرديةِ/التنظيميةِ للمجازفةِ، وأخيراً بلورةُ استنتاجاتٍ حول أفضلِ فهمٍ لاتخاذِ القراراتِ والاستراتيجياتِ في التعليمِ العالي ودوافعُ الجامعاتِ لفتحِ أو عدمِ فتحِ فروعٍ في الخارجِ.

وفي ورقةٍ قدمها ألتباش (Altbach, 2013, Ibid) إلى المؤتمرِ السنويّ الرابعِ للتعليمِ في أبوظبي، ذكرَ أنَّ العولمةَ تنطوي على تعقيداتٍ متزايدةٍ في الهياكلِ الاقتصاديةِ للدولِ، وزيادةِ حركةِ تدفقاتِ الطلبةِ، وزيادةِ التجارةِ الدوليةِ، وخصخصةِ التعليمِ وتدويلِه، Internationalization of Education وغيرها من جوانبِ التحديثِ، ولأنَّ التعليمَ العالي يتمُّ تصديره للدولِ الأخرى؛ فإنَّ الحقائبَ أو الرزمَ التعليميةَ بحاجةٍ إلى التكيّف مع البيئةِ الجديدةِ، وفي سياقِ تدويلِ التعليمِ فإنَّ عدمَ المساواة أمر ملازمٌ ومتأصلٌ في العولمةِ، ومن الأهميةِ بمكان معرفةُ منْ يسيطرُ على العمليةِ، ومَنْ المستفيدُ، وتوجدُ في أنظمةِ التعليمِ مراكزُ أساسيةٌ وأخرى هامشيةٌ، وعادةً ما تكون المراكزُ الأساسيةُ عبارةً عن مؤسساتٍ تعليميةٍ قديمةٍ وراسخةٍ، في حين تشملُ المراكزُ الهامشيةُ المؤسساتِ التعليميةِ الصغيرةِ، وكلما زادت أعدادُ مؤسساتِ التعليمِ العالي الدوليةِ الأساسيةِ تراجعَ نفوذُ المؤسساتِ التعليميةِ الهامشيةِ في أوطانها.

تعقيب على الدراساتِ التي تناولت فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ.

وباستعراضِ هذه الدراساتِ فإنَ دراسةَ ألتباش (Altbach, 2011) طرحت أسئلةً حولَ مختلفِ جوانبِ عملِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ والمشكلاتِ التي تواجهها، وفي المقابلِ تناولت هذه الدراسةُ التحدياتِ التي تواجهُ موظفي ومديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، كما تناولت دراسةُ شمس وهويسمان (Shams & Huisman, 2012) اقتراحَ إطارِ عملِ "الاندماجِ العالمي–الاستجابةِ المحليةِ" لمواجهةِ قضايا تشكلُ تحدياً لإدارةِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ مثلِ: التكيفِ مع معاييرِ الجودةِ في البلدِ المضيفِ والتوظيفِ وتهمةِ الهيمنةِ الثقافيةِ، وبالمقابلِ حاولت هذه الدراسةُ حصرَ أبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ تلك الفروعِ في دولةِ الإماراتِ والكشفَ عن مستوى فاعليةِ مجالاتِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ من وجهةِ نظرِ الموظفين، كما تناولت دراسةُ ويلكنز وهويسمان (Wilkins & Huisman, 2012) دوافعَ تأسيسِ فروعٍ للجامعاتِ العالميةِ والاعتبارات عندَ اتخاذِ قرارٍ بتأسيسِ فرعٍ وهو ما حاولت هذه الدراسةُ الوصولَ إليه من خلالِ أسئلةِ المقابلاتِ الشخصيةِ مع رؤساءِ ومديري إداراتِ تلك الفروعِ، كما تناولت دراسةُ ألتباش (Altbach, 2013) تعقيداتِ العولمةِ وتدويلَ التعليمِ وهيمنةَ الفروعِ الأجنبيةِ على مؤسساتِ التعليمِ العالي المحليةِ، وهذا ما حاولت هذه الدراسةُ الكشفَ عنه من خلالِ طرحِ أسئلةٍ على رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ حولَ التوجهاتِ المستقبليةِ لإدارةِ الموارِدِ البشريةِ في الفروعِ وموقعها قياساً بأنظمةِ الموارِدِ البشريةِ العاملةِ في الدولةِ، والأسئلةِ الموجهةِ إلى مديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ التي تناولت نمطَ الإدارةِ (مركزي، مختلط، محلي) والتوجهاتِ التطويريةِ للخططِ المستقبليةِ لتلك الإداراتِ وآلياتِ التطويرِ.

كما اتفقت هذه الدراساتُ على أنَ التعليمَ العالي أصبحَ يتسمُّ بالدوليةِ، ويتمُّ تصديره كسلعةٍ، وأنَّ قرارَ إنشاءِ فروعٍ للجامعاتِ خارجَ أوطانها يجبُ أن يسترشدَ بنظرياتِ الإدارةِ

المؤسسيةِ والاستراتيجيةِ ويراعي البعدين المحلي والعالمي لتجنبِ الفشلِ حيثُ التحدياتُ التي تواجهُ إنشاءَ هذه الفروعِ كثيرةٌ (Altbach, 2011, 2013; Shams & Huisman; 2012; Wilkins & Huisman, 2012)

– الدراساتُ التي تناولت فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ.

وهدفت دراسةُ غادة (المشار إليها في العتيبي، 2010) إلى التوصلِ للمعطياتِ التي تساعدُ في صياغةِ سياساتِ إدارةِ وتنميةِ المواردِ البشريةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، التي تمكنها من استيعابِ القدرةِ على التفاعلِ المستمرِّ مع النتائجِ الاقتصاديةِ للثورةِ العلميةِ والتكنولوجيةِ المعاصرةِ، وتعظيمِ النواحي الإيجابيةِ لهذهِ النتائجِ ومقاومةِ الآثارِ السلبيةِ مع الحفاظِ على هويةِ المجتمعِ وقيمهِ الأصيلةِ.

وقد خلصت الدراسةُ إلى مجموعةٍ من النتائجِ أهمها: أنَّ العديدَ من المعطياتِ أهملت الفكرَ الإستراتيجيَّ لدولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تجاهَ تنميةِ المواردِ البشريةِ ضمنَ خططِ التنميةِ التي تمَّ تنفيذُها منذُ قيامِ الدولةِ، وعدمَ استجابةِ السياساتِ المتعلقةِ بالتعليمِ والتقنيةِ والبحوثِ والتطويرِ ومن ثم انعكاسِ ذلك على قدرةِ الدولةِ في مواجهةِ الآثارِ المترتبةِ على الثورةِ العلميةِ والتكنولوجيةِ عالمياً ومحلياً، وضرورةِ إعادةِ صياغةِ سياساتِ تنميةِ المواردِ البشريةِ مع تضمينها العناصرَ المرتبطةَ بالتفاعلِ مع معطياتِ الثورةِ العلميةِ.

وهدفت دراسةُ راندال (2011، مرجع سابق) إلى البحثِ في تأثيرِ قطّاعِ التعليمِ العالي المخصخصِ بشكلٍ كبيرٍ في نوعِ وانتشارِ برامجِ الدراساتِ الجامعيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ واستخدمت المنهجَ التحليليَّ النوعيَّ المقارنَ، وطرحتِ الأسئلةَ الآتيةَ: هل تناسبُ ديموغرافيةُ الطلبةِ الجامعيين في الإماراتِ النموذجَ الاجتماعيَّ الاقتصاديَّ؟ وما نسبةُ الطلبةِ الذين يدرسون موادَ خالصةً/صرفةً مقارنةً بالموادِ المهنيةِ؟ وهل هناكَ شكلٌ ديموغرافيٌ متشابهٌ

داخلَ القطاعاتِ المختلفةِ في الدولةِ؟ وهل يدرسُ الطلابُ عدداً أكبرَ من الموضوعاتِ في القطاعِ الاتحاديِّ مقارنةً بالجامعاتِ الخاصةِ؟ وهل عددُ البرامجِ المقدمةِ من قبلِ مؤسساتٍ معتمدةٍ وغيرِ معتمدةٍ اتحاديةٍ وحكوميةٍ وتجاريةٍ تعكسُ ديموغرافيةَ الطلبةِ المسجلين؟

وأكدتِ النتائجُ الافتراضَ بأنَّ البرامجَ المقدمةَ تهيمنُ عليها الموادُ العمليةُ/المهنيةُ وأن أكثرَ موضوعين يشيعُ الالتحاقُ بهما الأعمالُ/إدارةُ الأعمالِ والهندسةُ، ويشكّلُ الطلابُ الملتحقون بهذين التخصصين مع علومِ الحاسوبِ وتقانةِ المعلوماتِ نسبة 55% من جميعِ الطلبةِ في الدراسةِ الجامعيةِ، أما العلومُ الأساسيةُ مثل الرياضياتِ والعلومِ فتجذبُ عدداً قليلاً جداً من الطلبةِ، وبالمقارنةِ مع بريطانيا نجد أنَّ نسبةَ الطلبةِ الذين يدرسون الرياضيات والعلوم 14% و تصل نسبة هؤلاء في الإمارات 2%، كذلك الأمرُ بالنسبةِ لدراسةِ الفنِّ والتصميمِ في الإماراتِ بالمقارنةِ مع بريطانيا (2% مقابل 11%)، وإذا كانت بريطانيا تدقُّ ناقوسَ الخطرِ بسببِ هذا الخلل فمن بابٍ أولى أن تفعلَ الإماراتُ ذلكَ، وقد يعكسُ هذا التفاوتُ اختلافَ التركيبةِ الاقتصاديةِ لكلا الدولتين.

ومن ناحيةٍ أخرى تُظهرُ المقارنةُ بين الجامعاتِ الخاصةِ والاتحاديةِ أنَّ نسبةً أعلى من الطلبةِ يدرسون الهندسةَ في الجامعاتِ الخاصةِ أكثرَ من الجامعاتِ الاتحاديةِ، وهناك نسبةٌ أعلى تدرسُ الرياضياتِ والعلومَ في الجامعاتِ الاتحاديةِ فيما لا يوجدُ تقريباً طلبةٌ يدرسون هذه الموضوعاتِ في الجامعاتِ الخاصةِ، ولكنَّ نسبةَ الطلبةَ الذين يدرسون اللغةَ العربيةَ والدراساتِ الإسلاميةِ في الجامعاتِ الاتحاديةِ أقلُّ منه في الجامعاتِ الخاصةِ، ويعودُ ذلكَ إلى وجودِ جامعتين متخصصتين في الشريعةِ (كلية الإمام مالك للشريعة، وكلية دبي للدراسات العربية والإسلامية). كما أنَّ هناكَ ظاهرةً ملحوظةً وهي أنَّ الطلبةَ الذين يلتحقون بالجامعاتِ الحكوميةِ يدرسون في مجالاتٍ ذاتِ طبيعةٍ اجتماعيةٍ أكثرَ من الطلبةِ الذين يدرسون في الجامعاتِ

التجاريـةِ، فموضـوعاتٌ مثـلُ الصـحةِ والتعلـيمِ تجـذبُ نسـبةً كبيـرةً مـن الطـلابِ فـي الجامعـاتِ الحكوميةِ ولكنها أقل رواجاً في الجامعاتِ الخاصةِ.

وهدفت دراسةُ مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011, Ibid) لرصدِ تحولِ سياسةِ التعليمِ العاليِّ في دولةِ الإماراتِ من توفيرِ فرصةِ التعليمِ لكلِّ مواطنٍ إلى تحويلِ الإماراتِ إلى مركزٍ عالميٍّ متميزٍ للتعليمِ العالي، ومن النتائجِ التي توصلتْ إليها الدراسةُ أنَّ الكثيَر من البرامجِ والجامعـاتِ ليسـتْ معتمـدةً ، فالاعتمـادُ طـوعيٌ، وهنـاك حـوالي 73 جامعـةً معتمـدةً مـن هيئـةِ الاعتمادِ الأكـاديميِّ، وهنـاك 28 جامعـةً غيـرَ معتمـدةٍ فـي دبـي وتعمـلُ عـادةً فـي المنـاطقِ الحـرةِ ولكنها قد تسعى للاعتمادِ من مجالسَ خارجيةٍ مثل "المجلسِ العالميِّ لضمانِ الجودةِ للجامعاتِ"، ووفقَ عمليةِ ضمانِ جودةٍ أسستها هيئةُ التنميةُ البشريةُ والمعرفةُ في دبي التي تشرفُ على جودةِ التعليمِ العالي في المعاهدِ المقامةِ في المناطقِ الحرةِ.

وهنـاك انتقـاداتٌ مـن منطلـقِ أنَّ عددَ الكلياتِ والجامعاتِ فـي الإمـاراتِ يتجـاوزُ الطلـبَ الحـاليَّ خاصـةً وأنَّ ثلثـيَّ الجامعـاتِ الخاصـةِ أسّـسَ بعـد عـامِ 2005، وقـد لا تتشـاطرُ جميـعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الإماراتِ الدوافعَ ذاتَها، فبعضُها قد يهدف إلى الجمعِ السريعِ للأموالِ أو دعمِ المشاريعِ البحثيةِ، والبعضُ الآخرُ ذو أهدافٍ سياسيةٍ اجتماعيةٍ ثقافيةٍ.

ولم تكنْ فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ كلها قصصُ نجاحٍ، فبعضها مثلُ جامعةِ جورج ماسون فرجينيـا أغلقت أبوابهـا لقلـةِ عددِ الطلبـةِ المسـجلين، وبعد إغلاقِها أصـدَرَ ولـيُ عهـدِ إمـارةِ رأسِ الخيمةِ مرسوماً بإنشاءِ الجامعةِ الأمريكيةِ في رأسِ الخيمةِ، كما أُغلِق فرعُ جامعةِ ولايةِ ميشيجان بعد سنتين من العملِ لقلةِ عددِ الملتحقين، ويبدو أنَّ ذلك تزامنَ مع الأزمةِ الماليةِ العالميةِ، ولم

يكنْ وضعُ جامعةِ بيون الهندية في رأسِ الخيمةِ أفضلَ، وفي المقابلِ كانت قصصُ نجاحِ لولنغونغ الاسترالية ولهيريوت واط الاسكوتلاندية ولجامعةِ نيويورك.

وهناك تشكيكٌ في أنَّ بعضَ الجامعاتِ قد تُعاقُ بسببِ محدوديةِ الحريةِ السياسيةِ، وقد تتضاربُ مع القيمِ والمعتقداتِ التي قامت عليها الجامعاتُ الغربيةُ في الخارجِ، و بعضها قد يجدُ مشكلةً في التكيفِ مع القوانينِ المحليةِ إذ عليها أن تحترمَ جميعَ الأعرافِ والقوانين، و أن تراعيَ الحساسيةَ الثقافيةَ في بيئةٍ عالميةٍ، ومن المشكلاتِ التي كشفت عنها الدراسةُ، عدمُ التنسيقِ بين الجامعاتِ، وعدمُ وجود أيةِ جامعةٍ منها ضمنَ جامعاتِ الدرجةِ الأولى في العالمِ، وربما يعزى فشلُ الجامعاتِ التي أغلقت أنها لم تدرسِ احتياجاتِ ومتطلباتِ سوقِ الإماراتِ مقدماً، وربما أنَّ فرطَ حماسِها وعدمَ استعدادها ووعيها بالسوقِ المحليِّ والثقافةِ المحليةِ والإجراءاتِ سببٌ آخرُ.

وفي دراسةٍ نوعيةٍ طرحت فاروجيا (Farrugia, 2012, Ibid) السؤالَ التالي: كيفَ تدعمُ أنظمةُ ضمانِ الجودةِ نوعيةَ فروعِ الجامعاتِ العالميةِ (IBCs) في دولةِ الإماراتِ؟ حيث توجد أنظمةٌ مختلفةٌ لضمانِ الجودةِ في إماراتِ: أبوظبي، ودبي، ورأسِ الخيمة، ونظامٌ اتحاديٌّ للاعتمادِ الأكاديميِّ يطبقُ من قبلِ وزارةِ التعليمِ العاليِّ والبحثِ العلميِّ في الدولةِ، علماً أنه يوجدُ في دولةِ الإماراتِ (38) فرعاً لجامعاتٍ عالميةٍ تتبعُ (13) دولةً، ولكلٍّ منها إجراءاتٌ لتنظيمِ جودةِ فروعها، واستندت الدراسةُ إلى مقابلاتٍ مع (47) من المعنيين Stakeholders؛ وهم: إداريون ومدرسون وطلبةٌ، يمثلون (16) فرعاً، لاستقصاءِ إدراكهم لفاعليةِ إجراءاتِ ضمانِ الجودةِ العاملةِ حالياً، في إماراتِ: أبوظبي، ودبي، ورأسِ الخيمةِ.

وتشترطُ وزارةُ التعليمِ العاليِّ والبحثِ العلميِّ ترخيصَ فرعِ الجامعةِ من هيئةِ الاعتمادِ الأكاديميِّ (Commission for Academic Accreditation (CAA، ولكن لكلِّ إمارةٍ

الحقُّ في تنظيمِ التعليمِ العاليِّ داخلَ حدودها، وهذا ما أوجدَ أنظمةَ تعليمٍ عالٍ خاصةً بكلِّ إمارةٍ؛ فإمارتيِّ دبي ورأس الخيمة أنشأتا مناطقَ حرةً تسمحُ بإنشاءِ فروعِ جامعاتٍ عالميةٍ دونَ أنْ تلبيَ متطلباتِ هيئةَ الاعتمادِ الأكاديميِّ وهذا ما أوجدَ أنظمةَ جودةٍ مختلفةَ المستوياتِ.

وأوصتِ الدراسةُ بضرورةِ انسجامِ الأنظمةِ المتعددةِ في الإماراتِ مع النظامِ الاتحاديِّ لهيئةِ الاعتمادِ الأكاديميِّ مما يسمحُ للفروعِ بالموازنةِ مابين الاعتمادِ المحليِّ والاتحاديِّ ويشجعُ المزيدَ من الفروعِ للحصولِ على الاعتماد الأكاديميِّ، كما أنَّ الدولَ المصدرةَ للفروعِ يجبُ أنْ تشاركَ بفاعليةٍ أكثرَ في ضمانِ جودةِ فروعِ جامعاتها، والسماحِ بمزيدٍ من المرونة في تكييفِ المناهجِ لتخدمَ حاجاتِ التعليمِ المحليةِ مع بقائها مكافئةً لما في الجامعةِ الأمِ.

واستقصى ويلكينز وبالاكريشنان (Wilkins & Balakrishnan, 2012) إدراكاتِ الطلبةِ للدراسةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، وشاركَ في الدراسةِ (247) طالباً من ستةِ فروعٍ لجامعاتٍ استراليةٍ وبريطانيةٍ وشمالِ أمريكيةٍ في تخصصاتِ إدارةِ الأعمالِ والإدارةِ وعلومِ الحاسوبِ تكنولوجيا المعلوماتِ، وقد غطى الاستبيانُ سبعةَ مجالاتٍ هي: فعاليةُ البرنامجِ، وكفاءةُ المحاضرين، وجودةُ التدريسِ، وتعليمُ وتعلّمَ الطلبةِ، والتقييمُ والتغذيةُ الراجعةُ، ومصادرُ التعلمِ، واستخدامُ التكنولوجيا، والمرافقُ ونوعيةُ الحياةِ الاجتماعيةِ، وقد وجدت الدراسةُ أنَّ الطلبةَ بشكلٍ عامٍ يشعرون بالرضا، وهناك عدةُ قضايا يمكنُ للمدراءِ معالجتها لتحسينِ نوعيةِ الخدمةِ وتحقيقِ درجةٍ أعلى لرضا الطلبةِ، كما أنها لمست عدمَ ارتياحٍ لدى الطلبةِ من قدومِ بعضِ الأساتذةِ من الجامعةِ الأمِّ لفتراتٍ قصيرةٍ، وربطتِ الدراسةُ بين ذلك وبينَ ما تشيرُ إليه الأدبياتُ من أنَّ أكبرَ تحدٍّ يواجهُ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ هو تعيينُ أكاديميين ذوي خبرةٍ

بالتعليمِ في الجامعة الأمِّ أو في بلدِ الجامعة الأمِّ، حيث ذكرت أن "كبارَ الأساتذةِ لا يريدون تركَ عملهم واقتلاعَ عائلاتهم، والأكاديميون الناشئون لا يريدون التضحيةَ بفرصهم في جامعاتهم الأمِّ".

وقدّم الحمادي (2013) في المؤتمرِ السنوي الرابعِ للتعليمِ في إمارةِ أبوظبي دراسةً تحليليةً لنظامِ التعليمِ العالي أجراها "مجلسُ أبوظبي للتعليم" بهدفِ حصرِ التحدياتِ الرئيسةِ التي تواجهُ نظامَ التعليمِ وتحديات المتطلباتِ الاستراتيجيةِ المقبلةِ، وخلصَ إلى أنَّ نظامَ التعليمِ العالي في الإمارةِ يواجهُ عدداً من التحدياتِ أهمها: قلةُ أعدادِ المدرسين المواطنين، إذ تبلغُ نسبتهم 3% فقط، وعدمُ وجودِ معلوماتٍ كافيةٍ لدى المؤسساتِ الأكاديميةِ لربطِ خريجيها بسوقِ العملِ، وعدمُ وجودِ هيئةٍ مستقلةٍ للبحثِ العلمي، وأنَّ مجالسَ إداراتِ الجامعاتِ تقررُ التخصصَ الأكاديميَّ للجامعةِ وليس احتياجاتِ سوقِ العملِ، وضآلةُ نسبةِ الملتحقين بتخصصاتِ العلومِ والتكنولوجيا والرياضياتِ، وضعفُ نسبةِ الطلبةِ إلى أعضاءِ هيئةِ التدريسِ، فهي تقلُّ عن عشرةِ طلبةٍ لكلِّ مدرسٍ في الجامعاتِ الحكوميةِ أو الخاصةِ، وتزيدُ على عشرةٍ في الجامعاتِ الدوليةِ الكبرى.

وقدَّمَ المجلسُ خطةً استراتيجيةً متكاملةً بغرضِ تحقيقِ ثلاثةِ أهدافٍ رئيسةٍ، وهي: رفعُ جودةِ التعليمِ العالي مع وضعِ معاييرَ صارمةٍ للحصولِ على التراخيصِ، وتوفيرُ الحوافزِ لضمانِ التطويرِ المستمرِّ، وتشجيعُ البحوثِ والأنشطةِ الإبداعية، وربطُ مخرجاتِ التعليمِ العالي بمتطلباتِ سوقِ العملِ واحتياجاتِ التنميةِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ وفقاً لرؤيةِ أبوظبي الاقتصاديةِ 2030 والأجندةِ التعليميةِ في الإمارةِ، واهتمت الخطةُ بقضايا الحوكمةِ (علاقةُ الجامعاتِ بالحكومةِ)، والربطِ بين الجامعاتِ، والفرصِ التعليميةِ المتاحةِ (هل توجدُ جميعُ التخصصاتِ وجميعُ الدرجاتِ العلميةِ؟ ونوعيةُ الدراساتِ المهنيةِ)، وجودةِ التعليمِ (جودةُ الطلبةِ، وجودةُ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ)، والتمويلِ، وسوقِ العملِ (مخرجاتُ التعليمِ)، وقضيةِ البحثِ العلمي (الأنشطةُ والتمويلُ)، وللتغلبِ

على التحدياتِ اقترحت الدراسةُ إنشاءَ هيئةٍ لتمويلِ البحثِ العلمي وربطها بخطةِ أبوظبي 2030، وربطَ التعليمِ بسوقِ العملِ، وربطَ الجامعاتِ إلكترونياً والمشاركةَ في مشروعاتٍ تساعدُ على مقارنةِ مستوى الطلبةِ في إمارةِ أبوظبي بأقرانهم في الجامعاتِ العالميةِ.

تعقيب على الدراساتِ التي تناولت فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ.

وباستعراضِ تلك الدراساتِ، فإنَّ دراسةَ غادة (المشار إليها في العتيبي 2010) تناولت المعطياتِ التي تساعدُ في صياغةِ سياسةِ إدارةِ وتنميةِ المواردِ البشريةِ في دولةِ الإماراتِ، وتنسجمُ مع هذه الدراسةِ التي بحثت مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ المعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي في دولةِ الإماراتِ، كما أنَّ دراسةَ راندال (2011) قارنت أعدادَ الطلبةِ في التخصصاتِ العلميةِ والإنسانيةِ بين الجامعاتِ الحكوميةِ والخاصةِ داخلَ دولةِ الإماراتِ ومع الجامعاتِ البريطانيةِ، وهذه الدراسةُ تناولت دورَ الطلبةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ في جانبي مساهمتهم في تقييمِ أداءِ الموظفين، وتوقعاتهم مقارنةً بالطلبةِ في الجامعاتِ الأمِّ كأحدِ التحدياتِ التي تواجهُ الأكاديميين في الفرعِ، والجانبُ الثاني يتقاطعُ مع دراسةِ ويلكينز وبالاكريشنان (Wilkins & Balakrishnan, 2012) التي تناولت قياسَ مستوى رضا الطلبةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، كما تناولت دراسةُ مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011) معوقاتِ عملَ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، والمشكلاتِ التي تواجهها، وقضايا الاعتمادِ الأكاديمي وضمانِ الجودةِ، والتي تناولتها أيضاً دراسةُ فاروجيا (Farrugia, 2012)، وبالمثلِ فإنَّ هذه الدراسةَ اقتصرت على فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ المعتمدةِ أكاديمياً في دولةِ الإماراتِ، والمعوقاتِ التي تواجهُ الموظفين وإدارةِ المواردِ البشريةِ فيها، كما تناولت دراسةُ مجلسِ أبوظبي للتعليمِ والتي قدَّمها الحمادي (2013) التحدياتِ التي تواجهُ التعليمَ العالي في إمارةِ

أبـوظبي، وهذه الدراسـةُ شملت خمسـةَ فروعٍ لجامعـاتٍ أجنبيـةٍ معتمدةٍ أكاديمياً فـي إمـارةِ أبـوظبي وهي جزءٌ من مؤسساتِ التعليمِ العالي التي شملتها دراسةُ مجلسِ أبوظبي للتعليمِ.

واتفقـت تلـك الدراسـاتُ علـى أنَّ التعلـيمَ العـالي فـي دولـةِ الإمـاراتِ يواجـهُ تحـدياتٍ عديدةً تتمثلُ في ضآلةِ نسبةِ الطلبةِ الملتحقين بدراسةِ العلومِ الطبيعيةِ والتكنولوجيا والرياضياتِ والفنـونِ، وتركـزهم فـي الدراسـاتِ الماليـةِ والمصـرفيةِ وإدارةِ الأعمـالِ، وشـعورهم بالرضـا العـامّ، وعدمِ ارتياحهم لقصرِ فترةِ قدومِ الأساتذةِ من الجامعةِ الأمِّ، وضعفِ الربطِ ما بين التخصصاتِ الأكاديميةِ وسوقِ العملِ، (راندال، 2011؛ الحمادي، 2013؛ Wilkins & Balakrishnan, 2012). وأوصت باعتمادِ نظامِ ضمانٍ جودةٍ موحدٍ يشملُ جميعَ الجامعاتِ في الدولةِ مقابلَ أنظمةِ الاعتمادِ الحاليةِ (إتحادية، وخارجية، ومحلية) وبعضها دونَ اعتمادٍ أكاديميٍ، ومساهمةِ الجامعاتِ الأمِّ في ضمانِ جودةِ فروعها، (Mahani & Molki, 2011; Farrugia, 2012). وتضمين سياساتِ تنميةِ المواردِ البشريةِ معطياتِ الثورةِ العلميةِ والتكنولوجيةِ المعاصرةِ (غادة المشار إليها في العتيبي، 2010).

الفصلُ الثالثُ

الطريقةُ والإجراءاتُ

يتناولُ هذا الفصلُ وصفاً مفصلاً لمنهجِ الدراسةِ، ولمجتمعٍ، ولعينةِ الدراسةِ، والأدواتِ التي تمَّ استخدامُها في جمعِ البياناتِ، ودلالاتِ صدقِها وثباتِها، وإجراءاتِ تطبيقِها، والمعالجاتِ الإحصائيةِ التي استخدمتْ في تحليلِ البياناتِ واستخراجِ النتائجِ.

منهجُ الدراسةِ

وظفتْ هذه الدراسةُ المنهجَ المختلطَ: النوعيَّ والكميَّ؛ فبالمنهجِ النوعيّ، تمَّ إجراءُ مقابلاتٍ معَ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ والمعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميّ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، بهدفِ التعرّفِ إلى التوجهِ المستقبليّ لنظامِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في تلكِ الفروعِ، وآليةِ تطويرِهِ، وموقعِهِ، قياساً بأنظمةِ المواردِ البشريةِ العاملةِ في الدولةِ، كما تمَّ إجراءُ مقابلاتٍ مع مديري إداراتِ المواردِ البشريةِ لتحديدِ نمطِ إدارةِ المواردِ البشرية في تلكِ الفروعِ: مركزيٍّ، محليٍّ، مختلطٍ، وتوجهاتِ الخططِ المستقبليةِ، والتحدياتِ التي تواجهها. وبالمنهجِ الكميّ، تمَّ تحديدُ مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ بدولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين (أكاديميين وإداريين)، وحصرُ أبرزِ التحدياتِ الشخصيةِ التي تواجههم، والكشفُ عن أثرِ بعضِ المتغيراتِ في كلٍّ منها.

مجتمعُ وعينةُ الدراسةِ

يوجدُ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ مائةُ وستَ عشرةَ جامعةً، مابين: حكوميةٍ اتحاديةٍ، وحكوميةٍ تابعةٍ لإمارةٍ، وخاصةٍ إماراتيةٍ، وأجنبيةٍ، ومنها ثمانٍ وأربعون جامعةً أجنبيةً شكّلت مجتمعَ الدراسةِ، وتكوّنتْ عينةُ الدراسةِ من فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ والمعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميّ في دولةِ الإماراتِ والبالغِ عددُها عشرَ

جامعاتٍ، ويبينُ الملحقُ (أ) بيانـاتِ الجامعاتِ العاملـة فـي دولـة الإمـارات (وزارةُ التعليمِ العـالي والبحـثِ العلمـيِّ فـي الإمـاراتِ، 2013؛ هيئـةُ المعرفـةِ فـي دبـي، 2013؛ المنطقـةُ الحـرةُ بـرأسِ الخيمةِ، 2013؛ GHE, 2013)، كما يبين جدول (1) تفاصيلَ عينةِ الدراسةِ.

جدول (1)

عينةُ الدراسةِ وهي فروعُ الجامعاتِ الأجنبيةِ المعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ*

م	اسم فرع الجامعة	جنسية الجامعة	موقع الفرع في الإمارات	سنة تأسيس الفرع في الإمارات	ملاحظات
1	جامعة ولونغونغ في دبي UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI	استراليا–سيدني New South Wales- Sydney	دبي	1993	
2	الكلية الملكية للجراحين في أيرلندة ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND- DUBAI	أيرلندة Dublin	دبي	2005	اعتذرت الجامعةُ الأمُّ عن المشاركةِ في الدراسةِ
3	معهد نيويورك للتكنولوجيا NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY	أمريكا Old Westbury, NY	أبوظبي	2005	
4	جامعة نيويورك NEW YORK UNIVERSITY, ABU DHABI	أمريكا Washington Square North, NY	أبوظبي	2005-2006	اعتذرَ الفرعُ عن تطبيقِ الاستبانةِ بينما تمت المقابلاتُ الشخصيةُ **
5	جامعة باريس السوربون- أبوظبي PARIS SORBONNE UNIVERSITY, ABU DHABI	باريس Latin Quarter	أبوظبي	2006	
6	جامعة القديس يوسف UNIVERSITY OF SAINT JOSEPH	لبنان Lebanon	دبي	2008 -2007 تم الافتتاح	
7	إنسياد- كلية إدارة الأعمال العالمية- أبوظبي INSEAD- THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD, ABU DHABI	فرنسا Fontainebleau	أبوظبي	افتتحت 2007	اعتذرَ الفرعُ عن المشاركةِ لأنهم لا يتعاملون مع طلبةٍ وإنما شركاتٍ ومؤسساتٍ
8	جامعة ستراثكليد- كلية إدارة الأعمال بالإمارات (فرع أبوظبي) و (فرع دبي) UNIVERSITY OF STRATHCLYDE BUSINESS SCHOOL- UAE	بريطانيا Glasgow, Scotland, UK	أبوظبي	2005	
			دبي	1995	
9	أى. أم. تى INSTITUTE OF MANAGEMENT TECHNOLOGY-DUBAI	الهند Ghaziabad	دبي	2011	
10	معهد روشيستر للتكنولوجيا ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY- DUBAI	نيويورك Rochester	دبي	2008	

* زيارةُ وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي في دولةِ الإماراتِ بتاريخ 2013/1/13 ومقابلةُ مديرِ لجنةِ الاعتمادِ الأكاديمي.

**تمت مقابلـةُ مـديرةِ المـواردِ البشـريةِ وأجابت عن الأسئلةِ الموجهـةِ لرئيسِ الفرعِ بتكليـفٍ منـه، كمـا أجابـت عـن الأسـئلةِ الموجهة لمديرِ إدارةِ المواردِ البشريةِ، وعن استبانة الأكاديميين والموظفين.

أدواتُ الدراسةِ

ولتحقيقِ أهدافِ هذه الدراسةِ، تمَّ إعدادُ ثلاثِ أدواتٍ لجمعِ البياناتِ من أفرادِ عينةِ الدراسةِ، استرشاداً بالأدبِ التربويّ الذي يتناولُ كلاً من: إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ (المصري، 2004؛ درة، والصباغ، 2010؛ المعاني، وعريقات، والصالح، وجرادات، 2011)، والجامعاتِ العابرةِ للحدودِ (قوي، 2009؛ Lane, & Kinser, 2011)، والدراساتِ التي تناولت سياساتِ التعليمِ العالي في دولةِ الإماراتِ (مركزُ الإماراتِ للدراساتِ والبحوثِ الاستراتيجية، 2011 أ، 2011 ب؛ Mahani & Molki, 2011؛ الغامدي، 2009؛ خوالدة، 2010؛ حمدان، 2010؛ الغزو، 2013)، وهذا بمثابةِ صدقِ المحتوى لأدواتِ الدراسةِ، وهي:

– أداةُ مقابلةٍ شخصيةٍ مع رئيسِ فرعِ الجامعةِ الأجنبية للتعرفِ إلى: التوجهاتِ المستقبليةِ لنظامِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في فرعِ الجامعةِ، وآليةِ تطويرِه، وموقعِه قياساً بأنظمةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العاملةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ.

– أداةُ مقابلةٍ شخصيةٍ مع مديرِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في فرعِ الجامعةِ الأجنبية للتعرفِ إلى: نمطِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في الفرعِ (محلي، مركزي، مختلط)، والتوجهاتِ التطويريةِ في الخططِ المستقبليةِ، ونسبةِ الموظفين الذين يستنكفون قبلَ بدءِ العملِ أو قبلَ انتهاءِ مدةِ عقدِ العملِ، والتحدياتِ التي تواجهُ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في الفرعِ.

– **أداة** لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات، وتشمل ثلاثةَ أقسامٍ، **الأول:** للبياناتِ الشخصيةِ؛ وهي: الجنسُ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي، **والثاني:** لمجالاتِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ الستةِ، وهي: التخطيطُ، والتوظيفُ، والتدريبُ، وإعادةُ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ، والتعويضُ، وتقييمُ

الأداءِ، وكلُّ مجالٍ اشتملَ على عدةِ فقراتٍ حسبَ طبيعتهِ، **والثالث:** لاستطلاعِ التحدياتِ الشخصيةِ التي تواجهُ الموظفَ وقد اشتملت على تسعِ فقراتٍ دالةٍ عليها.

صدقُ أدواتِ الدراسةِ

وقد تمَّ بناءُ الأدواتِ الثلاثةِ بالصيغةِ الأوليةِ؛ حيثُ اشتملت أداةُ المقابلةِ الشخصيةِ على ثلاثةِ أسئلةٍ وُجِّهت مباشرةً لرئيسِ فرعِ الجامعةِ، وكتبَ الإجاباتِ على ورقةِ الأسئلة نفسها، وفي بعض الحالات تمّ تسجيلُ المقابلةِ بالصوتِ والصورةِ.

واشتملت أداةُ المقابلةِ الشخصيةِ مع مديرِ إدارةِ الموارد البشريةِ في فرعِ الجامعةِ على سؤالين، وكتب الإجاباتِ على ورقةِ الأسئلةِ نفسها، وفي بعض الحالات تمّ تسجيلُ المقابلةِ بالصوتِ والصورةِ.

كما اشتملتْ استبانة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبية في دولة الإمارات على خمسةِ مجالاتٍ لإدارةِ الموارد البشريةِ، ولكلِّ مجالٍ عدةِ فقراتٍ، وأمامَ كلِّ فقرةٍ خمسُ فئاتٍ للإجابةِ، ويمثلُ كلُّ مستوى درجةَ موافقةِ المستجيبِ على الفقرةِ من وجهةِ نظرهِ حسبَ مقياسِ ليكرت الخماسي، والفئاتُ هي: "عالٍ جداً" وتعني أعلى درجاتِ الموافقة، وتتسلسلُ الخياراتُ تنازلياً؛ فالخيارُ الثاني "عالٍ"، والثالثُ "متوسط"، والرابعُ "متدنٍ"، والخامس "متدنٍ جداً" ويمثّلُ أدنى درجاتِ الموافقةِ، ويقابلُها في الأرقام 5،4،3،2،1. واشتملَ المجالُ الأولُ وهو التخطيطُ للمواردِ البشريةِ على (15) فقرةً، والثاني وهو التوظيفُ على (11) فقرةً، والثالثُ وهو التدريبُ على (7) فقراتٍ، والرابعُ وهو الحوافزُ على (10) فقراتٍ، والخامسُ وهو تقييمُ الأداءِ على (10) فقراتٍ.

وللتحققِ من الصدقِ الظاهري لأدواتِ الدراسةِ تمَّ عرضُها على سبعةَ عشرَ مُحكَّماً من أعضاءِ هيئةِ التدريسِ المتخصصين في كلياتِ التربيةِ في الجامعاتِ الأردنيةِ: اليرموكُ،

والأردنيةُ، وآلُ البيتِ، وعمانُ العربيةُ، وجامعةُ الاتحادِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، وذلك للتأكدِ من مدى انتماءِ الفقراتِ إلى مجالاتها، ومن صياغتها اللغويةِ ومدى مناسبتها، ومن أنَّ الأداةَ المستخدمةَ في هذه الدراسةِ تقيسُ فعلياً ما يجبُ قياسه، ويبينُ الملحقُ (ب) بياناتِ المُحكَّمين لأدوات الدراسة.

واقترحَ المُحكَّمون إضافةَ مجالٍ سادسٍ للقسمِ الثاني في أداةِ جمعِ البياناتِ من الموظفين وهو "مجالُ إعادةِ الاندماجِ بعد انتهاءِ عقدِ العملِ"، وتضمَّنَ أربعَ فقراتٍ ووضعَ في الترتيبِ الرابعِ للمجالاتِ، وإضافةَ قسمٍ ثالثٍ هو"أبرزُ التحدياتِ الشخصيةِ التي تواجهُ الموظفَ"، والحذفَ والدمجَ والنقلَ في فقراتِ مجالِ التخطيطِ للمواردِ البشريةِ ليصبحَ (9) فقراتٍ، وأصبح عددُ الفقراتِ في مجالِ التوظيفِ (17) فقرةً؛ بإضافة فقراتٍ تتناولُ البعدَ العالمي في مجالِ التوظيفِ الجامعيّ، وأصبحَ المجالُ الثالثُ (15) فقرةً بإضافةِ فقراتٍ تناولت التدريبَ ذو الصلةِ بتهيئةِ الموظّفِ للعملِ في بلدٍ آخرَ، وبقيَ عددُ فقراتِ المجالِ الخامسِ (10) فقراتٍ مع تعديلِ بعضِ الفقراتِ لتنسجمَ مع طبيعةِ عملِ الموظفِ خارجَ وطنهِ، وأصبحَ المجالُ السادسُ (12) فقرةً بإضافةِ فقراتٍ ذاتِ صلةٍ بالعلاقةِ ما بين الجامعةِ الفرعِ والجامعةِ الأمِّ لجانبِ تقييمِ أداءِ الموظفين.

وأضافَ المُحكَّمون لأداةِ المقابلةِ الشخصيةِ معَ مديرِ إدارةِ المواردِ البشريةِ، فقراتٍ تتناولُ تحدياتٍ تواجهها إدارةُ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ وعددُها ستُ فقراتٍ، كما أضافوا سؤالين تناولا نسبةَ الموظفين الذين يتركون العملَ سنوياً قبلَ بدءِ العملَ وقبلَ انتهاءِ مدّةِ عقدِ العملِ، ولم يتمَّ تعديلُ أيٍّ من أسئلةِ أداةِ المقابلةِ الشخصيةِ مع رئيسِ فرعِ الجامعةِ، وتبينُ الملاحقُ (ج)، و(د)، و(هـ) أدواتِ الدراسةِ في صيغتها النهائيةِ.

وللتحققِ من **صدقِ المفهومِ** لاستبانة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات، تمَّ الاعتمادُ على الارتباطاتِ بين الفقراتِ كمؤشرٍ على جودةِ انتماءِ الفقرةِ للمجالِ الذي تتبعُ له، وإذا كانَ ارتباطُ الفقرةِ معَ مجالٍ آخرَ أكبرَ تُنقلُ إليه، وإذا كانَ ارتباطُ الفقرةِ مع مجالها سالباً أو أقلَّ من 0.20 تُحذفُ، فبعدَ استكمالِ جمعِ بياناتِ الاستباناتِ من الموظفين، وتفريغها على الحاسوبِ، تمَّ تحليلُ الاستجاباتِ بحسابِ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ ومجالها من جهةٍ، والاستبانةِ ككلٍّ من جهةٍ أخرى، ووُجِدَ أنَّ معاملَ ارتباطِ الفقرةِ (13) من المجالِ الثاني ذو قيمةٍ سالبةٍ مع مجالها؛ وهذا يعني عدمَ انتمائِها للمجالِ؛ لذا تمَّ حذفُها، كما وُجِدَ أنَّ معاملَ ارتباطِ الفقرةِ (17) من المجالِ الثاني ذو قيمةٍ أعلى مع المجالِ الرابعِ، لذا تمَّ نقلها للمجالِ الرابعِ، وهذا يمثلُ الصدقَ الإحصائيَّ (عوده، 2010؛ الكيلاني والشريفين، 2011). ويبينُ جدول (2) قيمَ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ معَ مجالها ومعَ الاستبانةِ ككلٍّ.

جدول (2)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ مع مجالها من جهةٍ، ومعَ فقراتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككلٍّ

المجال	رقم الفقره	الفقرات الدالة على المجال	معامل الارتباط مع: المجال	معامل الارتباط مع: المقياس
التخطيط للموارد البشرية	1	تُعدُّ خطةُ المواردِ البشريةِ جزءاً من الخطةِ الاستراتيجيةِ الشاملةِ للجامعةِ الأمِّ.	0.64	0.51
	2	ترتبطُ رؤيةُ ورسالةُ إدارةِ المواردِ البشريةِ بأهدافِ فرعِ الجامعةِ.	0.81	0.64
	3	يتمُّ تحليلُ عواملِ البيئةِ الداخليةِ؛ (بشرية، ومالية، وتنظيمية) لتحديدِ نقاطِ القوةِ، ونقاطِ الضعفِ في فرعِ الجامعةِ.	0.77	0.62
	4	يتمُّ تحليلُ عواملِ البيئةِ الخارجيةِ في دولةِ الإماراتِ: (ثقافية، وسياسية، وقانونية، واقتصادية، واجتماعية، وتنموية، ...الخ.	0.75	0.69
	5	يراعي التخطيطُ المرونةَ لمواكبةِ التحولاتِ في مجالاتِ العولمةِ، والخصخصةِ.	0.74	0.64
	6	يتمُّ التنسيقُ بين مختلفِ الأقسامِ الأكاديميةِ والإداريةِ للتخطيطِ للمواردِ البشريةِ.	0.77	0.67
	7	يشاركُ خبراءُ تخطيطِ مواردَ بشريةٍ من خارجِ فرعِ الجامعةِ في إعدادِ الخطةِ.	0.51	0.35
	8	تحددُ الخطةُ الاحتياجاتِ المستقبليةَ من المواردِ البشريةِ في ضوءِ برامجَ الجامعةِ.	0.67	0.55
	9	تُعممُ الجامعةُ خطةَ المواردِ البشريةِ لجميعِ الموظفين.	0.75	0.56

تابع/جدول (2)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ مع مجالها من جهةٍ، ومعَ فقراتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككلٍّ

المجال	رقم الفقره	الفقراتُ الدالةُ على المجالِ	معاملُ الارتباطِ مع: المجال	معاملُ الارتباطِ مع: المقياس
التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين	1	تتعاونُ الجامعةُ مع الجامعاتِ المحليةِ والدوليةِ للاستفادةِ من ذوي الكفاءاتِ والخبراتِ.	0.47	0.44
	2	تهدفُ عمليةُ الاستقطابِ إلى رفعِ مستوى الخدماتِ المقدمةِ، وزيادةِ الإنتاجيةِ.	0.62	0.59
	3	يتصفُ نظامُ التوظيفِ بالسرعةِ والدقةِ.	0.70	0.64
	4	تُعلنُ الجامعةُ على موقعها الإلكتروني، ومن خلالِ الصحفِ، وشركاتِ التوظيفِ الخاصةِ من أجلِ استقطابِ ...الخ.	0.57	0.46
	5	يتمُّ اختيارُ الموظفِ بناءً على تحليلِ الوظيفةِ وتوصيفها.	0.65	0.62
	6	تعتمدُ الجامعةُ في تعييناتها قواعدَ، ومعاييرَ موضوعيةً واضحةً، ومعلنة.	0.63	0.52
	7	تُجري الجامعةُ اختباراتٍ إلكترونيةٍ أو تحريريةٍ للتوظيفِ.	0.47	0.28
	8	تجري الجامعةُ مقابلاتٍ شخصيةٍ للتوظيفِ.	0.54	0.38
	9	تُدقق الجامعةُ السيرةَ الذاتيةَ للمتقدمِ للوظيفةِ من خلالِ بياناتِ الترقيةِ والنقلِ ودوران العمل.	0.63	0.47
	10	تعطى أولوية التوظيفِ لذوي الخبراتِ في الجامعةِ الأمّ.	0.44	0.32
	11	يتمُّ اختيارُ موظفين من داخلِ الإماراتِ إذا انطبقت عليهم معاييرُ الوظيفةِ.	0.62	0.49
	12	تعطى أولويةُ التوظيفِ لذوي الخلفيةِ الثقافيةِ المشتركةِ مع الإماراتِ (من أصولٍ عربيةٍ أو إسلاميةٍ).	0.54	0.34
	13	يفضلُ فرع الجامعةُ توظيفَ من له مقدرةٌ على العملِ في فرقِ عملٍ عابرةٍ للثقافاتِ.	0.59	0.46
	14	يفضلُ فرع الجامعةُ توظيفَ من يتقنُ لغةً أخرى غيرَ اللغةِ الأمّ.	0.39	0.21
	15	يقدمُ فرع الجامعةُ فرصَ عملٍ متساويةٍ بغضّ النظرِ عن جنسيةِ الموظفِ.	0.47	0.38

تابع/جدول (2)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ مع مجالها من جهةٍ، ومعَ فقراتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككلٍّ

المجال	رقم الفقره	الفقراتُ الدالةُ على المجالِ	معامل الارتباط مع: المجال	المقياس
التدريب	1	تُعدُّ الجامعةُ خطةً لتحديدِ الاحتياجاتِ التدريبيةِ لكافةِ الفئاتِ الوظيفيةِ في ضوءِ وصفِ الوظائفِ.	0.47	0.44
	2	يتمُّ توظيفُ التقنياتِ المتقدمةِ في تنفيذِ البرامجِ التدريبيةِ.	0.62	0.59
	3	يتمُّ تنفيذُ البرامجِ التدريبيةِ في الأوقاتِ المناسبةِ للموظفين.	0.70	0.64
	4	تستعينُ الجامعةُ لتدريبِ موظفيها بشركاتٍ استشاريةٍ.	0.57	0.46
	5	توفرُ الجامعةُ مركزاً لتدريبِ المواردِ البشريةِ مجهزاً بكافةِ مستلزماتِ التدريبِ.	0.65	0.62
	6	يتمُّ تزويدُ الموظفين بمعلوماتٍ عن دولةِ الإماراتِ قبلَ السفرِ.	0.63	0.52
	7	يتمُّ تكوينُ اتجاهٍ إيجابيّ عن العملِ في دولةِ الإماراتِ قبلَ السفرِ.	0.47	0.28
	8	يتمُّ توفيرُ فرصٍ واقعيةٍ للاطلاعِ على واقعِ الحياةِ في دولةِ الإماراتِ.	0.54	0.38
	9	يتمُّ الاطلاعُ على بعضِ السلوكياتِ الخاصةِ بالثقافةِ العربيةِ قبلَ السفرِ.	0.63	0.47
	10	يتمُّ تدريبُ الأزواجِ/الزوجاتِ على التكيّفِ مع الحياةِ الجديدةِ في دولة الإماراتِ.	0.44	0.32
	11	يتمُّ التدريبُ على إبقاءِ الانسجامِ بين الجامعةِ الأمِّ وفروعها.	0.62	0.49
	12	يستمرُ التدريبُ على التكيفِ في فرعِ الجامعةِ في دولة الإماراتِ.	0.54	0.34
	13	يشتملُ التدريبُ على تحديثِ معارفِ الموظفين وخبراتهم.	0.59	0.46
	14	يشتملُ التدريبُ على لقاءاتٍ مع موظفين سابقين في فرعِ الجامعةِ في دولة الإماراتِ.	0.39	0.21
	15	يتمُّ تقييمُ فاعليةِ البرامجِ التدريبيةِ بعدَ كلِّ دورةٍ تدريبيةٍ.	0.47	0.38

تابع/جدول (2)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ مع مجالها من جهةٍ، ومعَ فقراتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككلٍّ

المجال	رقم الفقره	الفقرات الدالة على المجال	معامل الارتباط مع: المجال	معامل الارتباط مع: المقياس
إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	1	يبدأُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ بعد انتهاءِ العملِ في فرع الجامعة.	**0.86**	**0.54**
	2	يبدأُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ منذ الاختيار، وليس عندَ موعدِ العودةِ.	**0.91**	**0.54**
	3	يشتملُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ برامج نفسية، واجتماعية.	**0.94**	**0.54**
	4	يشتملُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ مساعدةِ العائدين على مواجهةِ ما يعرفُ بالصدمةِ الثقافيةِ في وطنهم الأمّ.	**0.89**	**0.56**
	5	يتمُّ مساعدةُ الأزواجِ / الزوجاتِ على الحصولِ على عملٍ في الإماراتِ.	**0.70**	**0.49**
المجال	**رقم الفقره**	**الفقراتُ الدالةُ على المجالِ**	**معامل الارتباط مع: المجال**	**معامل الارتباط مع: المقياس**
التعويض (الحوافز)	1	تتناسبُ الرواتبُ مع ظروفِ المعيشةِ للموظفين في دولةِ الإماراتِ.	**0.51**	**0.36**
	2	يتسمُ نظامُ التعويضِ بالعدالةِ والمساواةِ بين الموظفين وحسبَ الكفاءةِ والمؤهلاتِ.	**0.74**	**0.62**
	3	يهيئ فرع الجامعة بيئةَ عملٍ مناسبةٍ تؤدي لزيادةِ دافعيةِ الموظفين للعملِ.	**0.78**	**0.75**
	4	تستخدمُ الجامعةُ نظاماً للتعويضِ المعنويّ.	**0.77**	**0.65**
	5	تستخدمُ الجامعةُ الشفافيةَ لتعريفِ الموظفين بنظامِ التعويضِ.	**0.86**	**0.77**
	6	يراعي نظامُ التعويضِ في جامعتكم الفرعِ قوانينَ البلدِ الأمّ.	**0.64**	**0.53**
	7	يشتملُ نظامُ التعويضِ التأمينَ على الحياةِ.	**0.59**	**0.50**
	8	يراعي نظامُ التعويضِ اختلافَ مستوى المعيشةِ بين جنسياتِ الموظفين.	**0.66**	**0.51**
	9	يشتملُ نظامُ التعويضِ الالتزاماتِ الضريبيةَ للموظفِ في بلده.	**0.73**	**0.65**
	10	يوجدُ في نظامِ التعويضِ ما يحفّزُ على استقطابِ الموظفين من الجامعةِ الأمّ.	**0.59**	**0.57**

تابع/جدول (2)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةٍ مع مجالها من جهةٍ، ومعَ فقراتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككلٍّ

المجال	رقم الفقره	الفقراتُ الدالةُ على المجالِ	معامل الارتباط مع: المجال	معامل الارتباط مع: المقياس
تقييم الأداء	1	يزدادُ الشعورُ بالمسؤوليةِ لدى الموظفين نتيجةَ التقييمِ.	**0.67**	**0.58**
	2	يوفرُ التقييمُ التغذيةَ الراجعةَ بشكلٍ مستمرٍ لمتخذي القرارِ.	**0.71**	**0.67**
	3	يتمُّ إعلامُ الموظفِ بنتيجةِ تقييمِهِ المرحليّ.	**0.85**	**0.71**
	4	يتمُّ تزويدُ الموظفِ بتغذيةٍ راجعةٍ لنتيجةِ تقييمه المرحليّ.	**0.81**	**0.69**
	5	يسمحُ نظامُ التقييمِ للموظفين بالاعتراضِ على نتائجِ تقييمهم المرحليّ.	**0.82**	**0.67**
	6	يتمُّ توظيفُ نتائجِ التقييمِ المرحليّ من أجلِ التخطيطِ للتدريبِ.	**0.81**	**0.75**
	7	يتمُّ التقييمُ بناءً على معاييرَ محددةٍ ودقيقةٍ قابلةٍ للقياسِ ومستندةٍ إلى الإنجازاتِ.	**0.87**	**0.77**
	8	تتمُّ مراجعةُ معاييرِ عمليةِ التقييمِ بشكلٍ دوريٍّ.	**0.82**	**0.73**
	9	ترتبطُ عمليةُ الترقيةِ بنتائجِ التقييمِ.	**0.80**	**0.64**
	10	يُوضعُ في الاعتبارِ معاييرَ التقييمِ المطبقةِ في الجامعةِ الأمِّ.	**0.66**	**0.57**
	11	يُعطى الطلبةُ دوراً في تقييمِ أداءِ الموظفين.	**0.57**	**0.43**
	12	يشملُ تقييمُ أداءِ الموظفِ، دورَه في المساهمةِ في تحقيقِ توقعاتِ الجامعةِ.	**0.76**	**0.65**

يُلاحظُ من جدول (2)، أنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ مجالِ التخطيطِ للمواردِ البشريةِ قد تراوحتْ ما بينَ (0.51−0.81) مع فقراتِ مجالِها، وبينَ (0.35−0.69) مع الكليّ للأداةِ، وأنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ **مجالِ التوظيفِ (الاستقطابِ،والاختيارِ،والتعيينِ)** قد تراوحت ما بين (0.39−0.70) مع فقراتِ مجالها، وبينَ (0.21−0.64) مع الكليّ للأداةِ، وأنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ **مجالِ التدريبِ** قد تراوحتْ ما بين (0.50−0.78) مع فقراتِ مجالها، وبين(0.41−0.78) مع الكليّ للأداةِ، وأنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ **مجالِ إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ** قد تراوحت ما بينَ (0.70−0.91) مع فقراتِ مجالها، وبينَ(0.49−0.56) مع الكليّ للأداةِ، وأنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ **مجالِ التعويضِ (الحوافز)** قد تراوحتْ ما بين

(0.51–0.86) مع فقراتِ مجالها، وبين (0.36–0.77) مع الكليِّ للأداةِ، وأخيراً كانت قيمُ معاملاتِ ارتباطِ فقراتِ **مجالِ تقييمِ الأداءِ** قد تراوحت ما بين 0.57–0.87 معَ فقراتِ مجالها، وبين (0.43–0.77) مع الكليّ للأداةِ.

ويُلاحظُ من قيمِ جدول (2) أنَّ معاملَ ارتباطِ كلِّ فقرةٍ من فقراتِ الاستبانةِ مع الكليِّ للاستبانةِ لم يقل عن معيارِ 0.20؛ مما يشيرُ إلى جودةِ بناءِ فقراتِ الاستبانةِ (عودة، 2010، مرجع سابق). وبالإضافةِ إلى ما سبقَ تمَّ حسابُ معاملاتِ الارتباطِ البينيةِ Inter-correlation لمجالاتِ الاستبانةِ، وذلكَ باستخدامِ معاملِ ارتباطِ بيرسون، ويبينُ جدول (3) قيمَ معاملاتِ الارتباطِ البينيةِ لمجالاتِ استبانةِ جمعِ البياناتِ من الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ومعاملاتِ الارتباطِ بينَ كلِّ مجالٍ والاستبانةِ ككلٍّ.

جدول (3)

قيمُ معاملاتِ الارتباطِ البينيةِ لمجالاتِ أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ومعاملاتِ الارتباطِ بينَ كلِّ مجالٍ والاستبانةِ ككلٍ

المجالات		**التخطيط للموارد البشرية**	**التوظيف**	**التدريب**	**إعادة الاندماج**	**التعويض (الحوافز)**	**تقييم الأداء**
التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	معامل الارتباط	**0.58**					
	الدلالة الإحصائية	0.000					
التدريب	معامل الارتباط	**0.68**	**0.71**				
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000				
إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	معامل الارتباط	**0.44**	**0.45**	**0.53**			
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000			
التعويض (الحوافز)	معامل الارتباط	**0.67**	**0.53**	**0.72**	**0.51**		
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000		
تقييم الأداء	معامل الارتباط	**0.65**	**0.60**	**0.69**	**0.38**	**0.75**	
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة	معامل الارتباط	**0.81**	**0.80**	**0.91**	**0.62**	**0.86**	**0.86**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

يُلاحظُ من جدول (3)، أنَّ قيمَ معاملاتِ الارتباطِ البينيةِ لمجالاتِ أداةِ الدراسةِ قد تراوحتْ ما بين (0.38 – 0.75)، وأنَّ قيمَ معاملاتِ ارتباطِ المجالاتِ معَ المقياسِ ككلٍّ قدْ تراوحتْ ما بين (0.62 – 0.91)، وأنَّ قيمَ معاملاتِ الارتباطِ لم تقلَّ عن معيارِ 0.20؛ مما يشيرُ إلى جودةِ بناءِ فقراتِ الاستبانةِ (عوده، 2010، المرجع السابق).

ثباتُ تحليلِ إجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ الشخصيةِ

وللتحققِ من ثباتِ تحليلِ إجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ الشخصيةِ معَ كلٍّ من: رئيسِ فرعِ الجامعةِ ومديرِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في الفرعِ، تمَّ إجراءُ التحليلِ عبرَ الزمنِ (الثباتُ الداخلي)، والتحليلِ عبرَ الأشخاصِ (الثباتُ الخارجي)، حيثُ حللت الباحثةُ إجاباتِ المقابلاتِ الشخصيةِ، ثم أعادت التحليلَ بعدَ شهرٍ، وتم حساب معاملِ الثباتِ الداخلي باستخدام معادلة هولستي، وكانت قيمةُ (90%)، كما حلّلَ متخصصٌ في تحليلِ المحتوى الإجاباتِ نفسِها وكانت قيمةُ معاملِ الثباتِ الخارجي (96%)، ويبين الملحق (ب) بياناتِ المحلل، وقد تم توظيف منهجَ تحليلِ البيانات النوعية (أبو زينة، والإبراهيم، وقنديلجي، وعدس، وعليان، 2007؛ McMillan & Schumacher, 2001).

ثباتُ أداة قياس فاعلية إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربية المتحدة

تم تقديرُ ثباتِ أداةِ جمعِ البياناتِ حولَ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ من الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ، عن طريقِ توزيعِ الاستبانةِ على عيّنةٍ استطلاعيةٍ من خارجِ عينةِ الدراسةِ، وهم موظفون في فرعِ جامعةٍ أجنبيةٍ ولكنها غيرُ معتمدةٍ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميّ في دولةِ الإماراتِ وهي جامعةُ مانشستر لإدارةِ الأعمالِ (Manchester

Business School) في دبي، ثم تمَّ إعادةِ توزيعِ الاستبانةِ على الموظفين أنفسِهم بعد أسبوعين لقياسِ ثباتِ الإعادةِ، كما تمَّ تطبيقُ الاستبانةِ بكاملِ أقسامها مرةً واحدةً ولجميعِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ، وحسابُ معاملِ الاتساقِ الداخليّ كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، ويبينُ جدول (4) قيمَ ثباتِ الاتساقِ الداخلي، وقيمَ ثباتِ الإعادةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ.

جدول (4)

قيمُ ثباتِ الاتساقِ الداخلي، وقيمُ ثباتِ الإعادةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ

مجالات إدارة الموارد البشرية العالمية	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط للموارد البشرية	0.88	**0.89**	9
التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	0.82	**0.83**	15
التدريب	0.92	**0.82**	15
إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	0.91	**0.93**	5
التعويض (الحوافز)	0.87	**0.87**	10
تقييم الأداء	0.93	**0.85**	12
الكلي للمقياس	0.97	**0.84**	66

يلاحظُ من جدول (4)، أنَّ ثباتَ الاتساقِ الداخليّ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ (ككل) قد بلغت قيمتُه (0.97) وتراوحت ما بين (0.82-0.93) للمجالاتِ، في حينَ أنَّ ثباتَ الإعادةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ (ككل) قد بلغت قيمته (0.84)، وتراوحت ما بين (0.82-0.93) للمجالاتِ، وهذا مؤشرٌ لثباتٍ عالٍ.

وبالنسبةِ **للتحدياتِ** التي تواجهُ الموظفَ في فرعِ الجامعةِ الأجنبيةِ، يبينُ جدول (5) قيمَ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةِ تحدٍ مع بقيةِ التحدياتِ.

جدول (5)

قيمُ معاملاتِ ارتباطِ بيرسون بينَ كلِّ فقرةِ تحدٍ مع بقيةِ التحدّيات.

رقم الفقرة	أبرز التحديات التي تواجه الموظف	الارتباط مع المقياس
1	التوقعاتُ هنا مختلفةٌ عما هي عليه في جامعتي الأم.	**0.47**
2	عدمُ وجودِ محفزاتٍ للإبداعِ.	**0.65**
3	أخشى من ضعفِ المقدرةِ على الاندماجِ بعدَ العودةِ للوطنِ.	**0.67**
4	خسرتُ المكانةَ والاستقلاليةَ التي كنتُ أتمتعُ بها.	**0.66**
5	عدمُ تقديرِ خدماتي في الفرعِ.	**0.73**
6	العملُ هنا دونَ مستوى طموحي.	**0.76**
7	أشعرُ بصدمةٍ ثقافيةٍ.	**0.58**
8	توقعاتُ الطلبةِ هنا مختلفة.	**0.35**
9	أخشى من ضعفِ مواكبةِ التطورِ في حقلِ تخصصي.	**0.67**

يلاحظُ من جدول (5)، أنَّ قيمَ معاملاتِ الارتباطِ بينَ كلِّ فقرةٍ وبقيةِ فقراتِ التحدياتِ تراوحتْ ما بينَ (0.35 – 0.76)، وأنَّ قيمَ معاملاتِ الارتباط لم تقلَّ عن معيارِ 0.20؛ مما يشيرُ إلى جودةِ بناءِ الفقراتِ، كما تمَّ تقديرُ ثباتِ فقراتِ التحدياتِ بحسابِ معاملِ الاتساقِ الداخليِّ كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، وكانت قيمته (0.80)، وقيمةُ ثباتِ الإعادةِ (0.88)، وهذا مؤشرٌ لثباتٍ عالٍ أيضاً.

معيارُ تصحيحِ أداة قياس فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ

تمَّ اعتمادُ النموذجِ الإحصائيِّ ذي التدريجِ النسبيِّ بهدفِ إطلاقِ الأحكامِ على المتوسطاتِ الحسابيةِ الخاصةِ بأداةِ الدراسةِ ومجالاتها وفقراتِ المجالات، وذلكَ على النحوِ الآتي:

مستوى الفاعلية	فئة المتوسطات الحسابية
كبير	5.00–3.67
متوسط	3.66–2.34
متدني	2.33–1,00

علماً أنَّ المعيارَ السابقَ قد تمَّ التوصلُ إليه عن طريقِ حسابِ المدى للتدريجِ الخماسيّ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، والمجالاتِ التي تتبعُ لها، وفقراتِ المجالاتِ؛ على النحو الآتي:

المدى = التدريج الأعلى – التدريج الأدنى = 5 – 1 = 4

ثم تمَّ حسابُ طولِ كلِّ فئةٍ من فئاتِ المعيارِ بعد تبنّي عددَ الأحكامِ المرغوبِ بها؛ على النحوِ الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأحكام}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وتمَّ إضافةُ طولِ الفئةِ للمرةِ الأولى إلى التدريجِ الأدنى في التدريجِ الخماسي، ثم إضافةُ طولِ الفئةِ للمرةِ الثانيةِ إلى ناتجِ عمليةِ الجمعِ الأولى سالفةِ الذكرِ، ثم إضافةُ طولِ الفئةِ للمرةِ الأخيرةِ إلى ناتجِ عمليةِ الجمعِ الثانيةِ سالفةِ الذكرِ.

تقنيةُ تحليلِ إجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ

تمَّ توظيفُ تقنيةِ تحليلِ البياناتِ النوعيةِ Qualitative Data Analysis كما وردَ في كتابِ Research in Education لماكميلان وشوماخر (McMillan & Schumacher, 2001, Ibid) ، فمن خلالِ التحليلِ الاستقرائي Inductive Analysis حيثُ تمَّ حصرُ موضوعاتِ Topics من خلالِ قراءاتٍ متكررةٍ ومراجعاتٍ للعباراتِ والجملِ Segments في

إجاباتِ المقابلةِ ، ثم جُمعتِ الموضوعاتُ في فئاتٍ Categories، ثم البحثُ عن علاقاتٍ بين الفئاتِ لبناءِ وتطويرِ أنماطٍ Patterns، وبناءً عليها تمَّت صياغةُ نتائجَ واستنتاجاتٍ، كما تمَّ الاسترشادُ ببحوثٍ ذات صلةٍ بتحليلِ محتوى مقابلاتٍ شخصيةٍ (حسنية، 2012؛ العوضي، 2013).

ولتوضيحِ التقنيةِ المستخدمةِ في تحليلِ البياناتِ النوعيةِ في هذهِ الدراسةِ؛ يبين الملحقُ (و) إجابات أسئلةِ مقابلاتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، حيثُ تمَّ توثيقُ زمنَ ووقتَ ومكانَ وظروفَ كلِّ مقابلةٍ، وأسماءَ المُقابلين، ثم كتابةُ إجاباتِ أسئلةِ الدراسةِ بلهجةِ وبلغةِ المتحدثِ كما نطقَ بها، وتمتِ الترجمةُ إلى اللغةِ العربيةِ، ثم تمَّ استخراجُ موضوعاتٍ Topics بالتحليلِ الاستقرائيِّ لإجاباتِ الأسئلةِ من خلالِ قراءاتٍ ومراجعاتٍ متكررةٍ للعباراتِ، ففي مقابلةِ (2) وضمنَ العمودِ الأولِ من الملحق (و) وهو بعنوان "ملاحظاتُ المقابلةُ Context" وردَ أنَّ المقابلةَ تمت يومَ الثلاثاءِ 2013/5/28 وهي الزيارةُ الثانيةُ الميدانيةُ إلى معهد نيويورك للتكنولوجيا في إمارةِ أبوظبي، ومقابلةُ نائبِ الرئيسِ في فرعِ الجامعةِ Garon Wheelerdran (أمريكي الجنسية) – تمَّ التنسيقُ مع المديرِ خلالَ الزيارةِ الأولى يومِ الإثنين 2013/5/27 بسببِ الانشغالِ في تخريجِ الطلبةِ، وفي العمودِ الأوسطِ من الملحقِ (و) وهو بعنوان البيانات Data تمَّ كتابةُ كلِّ سؤالٍ وتليه الإجابة باللغةِ الإنجليزيةِ ثمَّ الترجمةُ إلى اللغةِ العربيةِ، كالآتي:

"ما التوجهاتُ المستقبليةُ لإدارةِ المواردِ البشريةِ في الجامعةِ؟

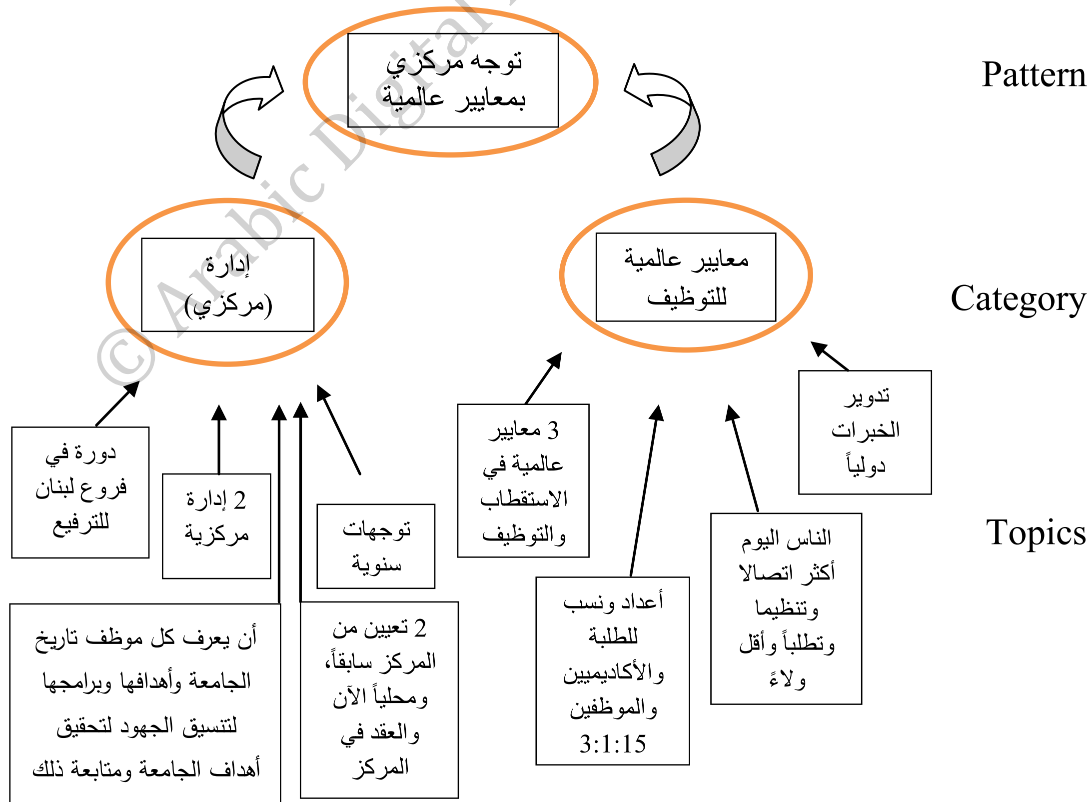
Since the campus opened in 2006, most hiring of faculty has been done in New York now the responsibility is shifting to our branch. however all management of staff and faculty contracts remains in New York.

بما أنه تمَّ افتتاحُ الكليةِ في 2006 فإن غالبيةَ طلباتِ التعيينِ تمَّ إجراؤها في نيويورك، لكن حالياً تم تحويلُ مهامِ التعيينِ لتتمَّ من خلالِ فرعنا في الإماراتِ عدا أنَّ إجراءاتِ العقودِ الإداريةِ لا يزالُ إجراؤها في نيويورك."

وتمَّ تحليلُ الإجابةِ واستخراجُ موضوعاتٍ Topics للإجابةِ أعلاه و تمت كتابتها في العمودِ الثالثِ في الملحقِ (و) كالآتي:

"– إدارةٌ مركزية – التعيين كان يتم في نيويورك، – حالياً في الفرع وتوقيع العقود في نيويورك."

ثم تمَّ بناءُ مخططِ التحليلِ كما في شكل 1، حيثُ تمَّ تجميعُ موضوعاتٍ داخلَ مستطيلاتٍ تمثّلُ بياناتِ الإجابةِ Segments بعدَ التحليلِ، ثم تمَّ تجميعُ الموضوعاتِ المتقاربةِ والمتماثلةِ في الفكرةِ ضمنَ فئاتٍ Category و كتابتها داخلَ مستطيلٍ وإحاطتهُ بشكلٍ بيضاوي، والفئاتُ المتقاربةُ ذاتُ المجالِ الواحدِ تمَّ جمعُها ضمنَ نمطٍ Pattern، والمخططُ الآتي يمثّلُ جزءاً من تحليل إجاباتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على السؤالِ الخامس.



شكل 1: جزءٌ من مخططِ تحليلِ إجاباتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على سؤال الدراسة الخامس.

إجراءاتُ الدراسةِ

ولتحقيقِ أهدافِ هذهِ الدراسةِ وجمعِ البياناتِ وتحليلها تمَّ اتباعُ الإجراءاتِ التاليةِ:

- الاطلاعُ على الأدبِ النظريّ والدراساتِ ذاتِ الصلةِ بموضوعِ الدراسةِ.

- بناءُ أدواتِ الدراسةِ والتحققُ من صدقها وثباتها.

- عرضُ أدواتِ الدراسةِ باللغةِ العربيةِ على مترجمٍ متخصصٍ قامَ بالترجمةِ للغةِ الإنجليزيةِ، ثم إعادةُ الترجمةِ الإنجليزيةِ للأدواتِ إلى اللغةِ العربيةِ من قبلِ متخصصٍ آخرَ في الترجمةِ، ثم المطابقةُ بينَ النسخةِ الأصلِ والنسخةِ المترجمةِ إلى اللغةِ العربيةِ للتأكدِ من ملاءمةِ الترجمةِ، ثم عُرِضتْ على مدققٍ للضبطِ اللغوي فتشكلتْ أداةُ الدراسةِ باللغةِ الإنجليزيةِ، ويبينُ الملحقُ (ب) بيانات المترجمين المتخصصين، ويبينُ الملحقُ (ز) النسخة الإنجليزية للأدوات.

- الحصولُ على كتابِ تسهيلِ مهمةٍ من جامعةِ اليرموكِ باللغتين العربيةِ والإنجليزيةِ، كما في الملحقِ (ح)، والملحق (ط)، ومن الملحقيةِ الثقافيةِ لدولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ في عمان- الأردنِ باللغتين العربيةِ والإنجليزيةِ، كما في الملحقِ (ي)، والملحقِ (ك).

- زيارةُ كلِّ فرعِ جامعةٍ من عينةِ الدراسةِ، والتنسيقُ مع سكرتاريا مكتبِ الرئيسِ للموافقةِ على إجراءِ الدراسةِ، وتحديدُ مواعيدَ للمقابلاتِ الشخصيةِ مع الرئيسِ ومديرِ إدارةِ المواردِ البشريةِ، وتوزيعُ الاستبانة على مديري إدارات الموارد البشرية وعلى الموظفين سواء العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية أو في بقية الأقسام في الفرع، وعلى الأكاديميين.

- أجاب الموظفون على الإستبانات بحضور الباحثة، وفي حال استجابة الموظف بشكل غير جاد تم اسقاط الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم اسقاطها ثلاث استبانات، ويبينُ جدول (6) تفاصيلَ زياراتِ فروعِ الجامعاتِ عينةَ الدراسةِ

جدول (6)

تفاصيلُ زياراتِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ عينةَ الدراسةِ في دولةِ الإماراتِ العربية المتحدة

م	اسم فرع الجامعة	يوم وتاريخ الزيارة	وقت الزيارة	ملاحظات
1	جامعة ولونغونغ في دبي UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI لإجراء المقابلة ومتابعة تطبيق الاستبانات في الجامعة اشترطت إدارة الفرع تنفيذ مايلي : 1- Application for approval to undertake research involving human participants. (ملحق ل) 2- Consent form. (ملحق م) 3- Approval of the Vice Chancellor of the university of mother. (ملحق ن)	الثلاثاء 2013/5/21	11 صباحاً	– زيارة للاطلاع وأخذ المواعيد مع الرئيس ومدير الموارد البشرية. ولقاء مع عميد كلية الهندسة د. محمد سالم لتوضيح التفاصيل.
		الجمعة 2013/5/24	مساءً	– إرسالُ (إيميل) إلى مديرةِ مكتبِ الرئيسِ لتحديدِ موعدِ المقابلةِ الشخصيةِ وأرفقت به أدوات الدراسة.
		الأحد 2013/5/26	2 ظهراً	– لقاءُ مديرةِ مكتبِ رئيسِ الجامعةِ وتقديمُ طلبٍ للقاءِ الرئيسِ والتأكيدِ على وصولِ (الإيميل).
		الإثنين 2013/7/29	12 ظهراً	– لقاءُ موظفةٍ في مكتبِ التخطيطِ والإنجازِ sikaha sreenivasan والاتفاقُ على تعبئةِ نموذجٍ لإرسالهِ إلى أستراليا لتحكيمه مع باقي الوثائقِ والأدواتِ وبأن الأمر يستغرقُ أسبوعين، ومن ثمَّ أخذُ موعدٍ للقاءِ الرئيسِ بعدَ الموافقةِ، وسيتمُ إبلاغي عبرَ (الإيميل).
		الثلاثاء 2013/7/30	10:30 صباحاً	– لقاءُ نائبِ رئيسِ فرعِ الجامعةِ والحصولُ على بيانات.
		الأحد 2013/9/8	10 صباحاً	– زيارةُ الجامعةِ لمتابعةِ ردّ الجامعةِ الأمّ، والاستفسارُ عن متطلباتها، واعتذارهم عن لقاءِ د. محمد سالم بسببِ انشغاله وأخذ موعد للغد.
	Undergraduate Students 1604 Postgraduate Students 1812 Doctoral Students 43 LSC Students 595 Total UOWD Students 4054 Full-time UOWD staff 162 Part-time UOWD staff 125 Total UOWD staff 287	الإثنين 2013/9/9	10 صباحاً	– لقاءُ د. محمد سالم والاتفاقُ على بعضِ الإجراءاتِ التي طلبتها الجامعةُ الأمُّ وهي: – موافقةٌ من نائبِ رئيسِ الفرعِ موجهة إلى الجامعةِ الأمّ لإجراءِ الدراسةِ في فرعِ الجامعةِ و تعهدٍ خطيٍّ من الباحثةِ للمُقابلين consent form.
		الخميس 2013/9/12	1 ظهراً	– لقاءُ مديرةِ الموارِدِ البشريةِ بموعدٍ مسبقٍ ومن ثمَّ توزيعُ الاستباناتِ وجمعها.
		الأحد 2013/9/15	10 صباحاً	– زيارةُ فرعِ الجامعةِ لاستكمالِ جمعِ الاستبانات.

2	الكلية الملكية للجراحين في أيرلندة ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND- DUBAI (2أكاديمين 2 إداريين و40 طالب تقريباً)	الأحد 2013/5/19	1:30 ظهراً	– لقاءُ موظفةٍ إداريةٍ في فرعِ الجامعةِ في دبي، وطلبُ استئذانٍ للقاءِ الرئيسِ من خلالِ إرسالِ (إيميل) بتاريخِ 2013/6/3، وجاءَ الردُّ بالاعتذارِ بعدَ مراسلةِ الجامعةِ الأمِّ بتاريخِ 2013/6/11 من Niamh Clarke/ Research Ethics Committee Convenor
3	معهد نيويورك للتكنولوجيا NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY (5 أكاديمين full time و5 part time و 6 إداريين).	الإثنين 2013/5/27 الثلاثاء 2013/5/28 الأربعاء 2013/5/29	10 صباحاً 8 صباحاً 10:15 صباحاً	– لقاءُ الرئيسِ في الجامعةِ و الاتفاقُ على إجراءِ المقابلةِ في اليومِ التالي الثلاثاء 5/28 بسببِ انشغالهم بحفلِ تخريجِ الطلبةِ. – لقاءُ المديرِ والإداريين وتوزيعُ الاستباناتِ. – استردادُ الاستباناتِ.
4	جامعة نيويورك NEW YORK UNIVERSITY, ABU DHABI 'Administrative Staff' (three hundred) 'Academic' (one hundred and eighty) students (six hundred)	الإثنين 2013/5/27 الإثنين 2013/5/27 الإثنين 2013/8/12 الأربعاء 2013/8/28	1 ظهراً 2 ظهراً 12 ظهراً 3 مساءً	– لقاءُ موظفةٍ إداريةٍ في الجامعةِ واستئذانٌ لمقابلةِ رئيسِ الفرعِ، وقد طلبت إرسالَ (إيميل) بالموضوعِ لمديرةِ مكتبهِ. – زيارةُ قسمِ المواردِ البشريةِ في مبنىً منفصلٍ يبعدُ 10 دقائقَ عن مبنى الجامعةِ (إجراءاتٌ أمنيةٌ مشددةٌ) تم اللقاءُ الأولُ مع منى المنصوري مسئولةِ توظيفِ المواطنين في قسمِ المواردِ البشريةِ وشرحُ التفاصيلِ ثم لقاءُ مديرِ قسمِ الاستقطابِ، وطلبَ إرسالَ (إيميل) بالموضوعِ. – بعدَ التواصلِ والمحاولاتِ المستمرةِ مع السيدةِ Sharon Angelica الموظفة في الجامعة طلبت كتابةَ (إيميل) لمديرةِ المواردِ البشريةِ Tamu Alislam وتوضيحَ المطلوبِ. – لقاءُ مديرةِ المواردِ البشريةِ Tamu Alislam في مبنى القسمِ نفسه حيث أجابت عن الأسئلة الخاصة بها كرئيسةِ قسمِ مواردَ بشريةٍ، وأجابت عن الأسئلةِ المخصصةِ لرئيسِ فرعِ الجامعةِ بتكليفٍ منه.
5	جامعة باريس السوربون- أبوظبي PARIS SORBONNE UNIVERSITY, ABU DHABI	الثلاثاء 2013/5/28	من 11:30 صباحاً وحتى 3 ظهراً	– لقاءُ نائبِ رئيسِ الجامعةِ ومديرةِ المواردِ البشريةِ بالجامعةِ وتوزيعِ الاستباناتِ في اليومِ نفسِه واستردادُ بعضها، وقد طلبت مديرةُ المواردِ البشريةِ الاستبانةَ إلكترونياً وبدورها سوف تعيدُ إرسالها بعدَ تعميمها على الفئةِ المعنيةِ.

	(38 أكاديمي و67 إداري و740 طالب).	الإثنين 2013/9/16	11 صباحاً	– زيارةُ الجامعةِ لاستكمالِ استردادِ الاستباناتِ من الأكاديميين والإداريين.
6	جامعة القديس يوسف UNIVERSITY OF SAINT JOSEPH (يوجد فقط كلية حقوق و111 طالب ويوظفون اللغة العربية والفرنسية والإنجليزية) 4 من الإداريين و25 من الأكاديميين	الخميس 2013/5/16	12:30 ظهراً	– لقاءُ رئيسةِ الجامعةِ وتركُ مجموعةٍ من الاستباناتِ عندَ السكرتيرة وطلبُ إرسالها (بالإيميل) (لا يوجد قسم موارد بشرية في الفرع تم الاتصال هاتفياً بالجامعة الأمِّ ومحادثةُ مديرةِ قسمِ المواردِ البشريةِ).
		الأحد 2013/5/26	1 ظهراً	– متابعةُ استردادِ الاستبانات.
		الأربعاء 2013/6/5	2 ظهراً	– لقاءُ نائبةِ الرئيسِ أ. ميراي عبود (مديرةُ مكتبها غيرُ متواجدة) للاستفسارُ عن الاستبانات.
		الإثنين 2013/7/22	12:30 ظهراً	– زيارةُ فرعِ الجامعةِ لاستردادِ الاستبانات، ولم تكنْ قد جُهّزت بعدُ واعتذارُ من أ. ميراي عبود وطلبها المرور في وقت لاحق بسبب الانشغال. "في شهر رمضان"
		الثلاثاء 2013/9/3	12 ظهراً	– زيارةُ الجامعةِ لاستردادِ الاستباناتِ.
		الخميس 2013/9/19	12 ظهراً	– زيارةُ الجامعةِ لاستردادِ الاستباناتِ.
7	إنسياد- كلية إدارة الأعمال العالمية- أبوظبي INSEAD- THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD, ABU DHABI (4 أكاديمين و24 إداري)	الإثنين 2013/5/27	11 صباحاً	– لقاءُ مديرةِ المواردِ البشريةِ السيدةُ هند المؤمن حيثُ طلبت تركَ الاستبانةِ والأسئلةِ بسببِ الانشغالِ حتى يومِ الأربعاء 5/29.
		الأربعاء 2013/5/29	9 صباحاً	– استردادُ أدواتِ الدراسةِ دونَ بيانات؛ حيثُ طلبت إسقاطَ الكليةِ من عينةِ الدراسةِ لأنها معهدٌ أكثرَ من كونها جامعة إذ إنها مؤسسةٌ خاصةٌ لا تستقبلُ طلبةً بل تقدِّم برامجاً لتدريبِ وتطويرِ الإداريين.
8	جامعة ستراثكلايد- كلية إدارة الأعمال بالإمارات (فرع أبو ظبي) و(فرع دبي) UNIVERSITY OF STRATHCLYDE BUSINESS SCHOOL- UAE	الأحد 2013/5/19	10:45 صباحاً	– زيارةُ فرعِ دبي وتعبئةُ بياناتِ استبانةٍ واحدةٍ من قبلِ موظفةٍ إداريةٍ. – لا يوجدُ قسمٌ للمواردِ البشريةِ في الفرعين أبوظبي ودبي.
		الإثنين 2013/5/27	10 صباحاً	– زيارةُ فرعِ أبوظبي ووجدتِ المكاتبُ مغلقةً.

	(عدد الأكاديمين 2 وعدد الإداريين 2 في الفرعين، وعدد الطلبة حوالي 60 طالباً في فرع أبوظبي ومثلهم في فرع دبي) (الدوام يومي الجمعة والسبت)	الأربعاء 2013/5/29	10 صباحاً	– زيارةُ فرعِ أبوظبي وتعبئةُ بياناتِ استبانةٍ واحدةٍ من قبلِ موظفةٍ إداريةٍ. – تـمَّ التواصـلُ مـع رئـيسِ الفـرعِ عبـرَ (الإيميـل) وكتـبَ إجاباتِ الأسئلةِ.
9	أي. أم. تي INSTITUTE OF MANAGEMENT TECHNOLOGY-DUBAI (250 طالب و30 عضو هيئة تدريس و60 من الإداريين)	الخميس 2013/5/16 الأحد 2013/5/26 الأربعاء 2013/6/5	2:30 ظهراً 12 ظهراً 12 ظهرا	– مقابلةُ مديرِ المواردِ البشريةِ وطلبه إرسالَ الأسئلةِ (بالإيميل) ومن ثم لقاءُ موظفٍ وطلبَ نسخةً من الأسئلةِ الخاصةِ بالرئيسِ واستبانةِ الموظفين ورقمِ الهاتفِ للتواصل. – الاستفسارُ عن عدمِ الردِ ثم لقاءُ نائبِ الرئيسِ وطلبَ إرسالِ الأسئلةِ (بالإيميل) ووعدَ بالرد. – لقاءٌ سريعٌ مع نائبِ الرئيسِ خارجَ مكتبه ليؤكدَ أنه تلقّى (إيميـل) ووعـدَ بـأنْ يـرد، ثـم لقـاءُ بعـضِ أعضـاءِ هيئـةِ التدريسِ والإداريين وتوزيعُ استبانات ثم استردادها، ثم لقاءُ مـديرِ إدارةِ المـواردِ البشـريةِ وإجابتـهُ عـن الأسـئلةِ وإعـادةِ إرسالها (بالإيميل).
10	معهد روشيستر للتكنولوجيا ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY-DUBAI (13 برفسور و22 إداريين و265 من الطلبة)	الأحد 2013/5/19 الأحد 2013/5/26 الأربعاء 2013/5/29 الإثنين 2013/7/22 الثلاثاء 2013/9/3	12 ظهراً 11 صباحاً 2 ظهراً 12:30 ظهراً 1 ظهراً	– مقابلـةُ مـديرةِ المـواردِ البشـريةِ وإجـراءُ المقابلـةِ، وطلبـت إرسـالَ الاسـتبانةِ (بالإيميـل) لتوزيعِهـاعلى المـوظفين، ثـم استردادُها عبـرَ (الإيميل) وطلـبُ موعـدٍ مـع الـرئيسِ مـن السكرتيرةِ الأربعاء الموافق 5/22. – لقـاءُ رئـيسِ الجامعـةِ وطلـبَ التأجيـلَ بسـببِ الانشـغالِ بتخرجِ الطلبةِ إلى الأربعاءِ 5/29 الساعة 2 ظهراً. – لقـاءُ رئـيسِ الجامعـةِ وإجـراءِ المقابلـةِ معـه، وقـد تـمَّ استردادُ بعضِ الاستباناتِ من الأكاديمين والإداريين. – لقـاءُ رئـيسِ الجامعـةِ وتهنئتـه بمناسـبةِ شـهرِ رمضـانَ المباركِ ومتابعةُ استردادِ الاستباناتِ من الموظفين. – زيارةُ الجامعةِ لاستكمالِ استردادِ الاستباناتِ.

- كتبت إجابات أسئلة المقابلات الشخصية بلهجة وبلغة المتحدث كما نطق بها أو كتبها، ثم ترجمت إلى اللغة العربية ويبين الملحقان (و)، و(س) إجابات أسئلة مقابلات رؤساء ومديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على الترتيب.

- تمَّ ضمُ جنسيةِ الجامعةِ البريطانيةِ إلى جنسيةِ الجامعةِ الاسترالية؛ لأنَّ عددَ الاستباناتِ التي تمت الإجابةُ عنها في الجامعةِ البريطانيةِ أربعُ فقطْ، وهو كاملُ عددِ الموظفين فيها، والإحصائيُّ المستخدمُ في الدراسةِ يشترطُ أن يكونَ عددُ المستجيبين لكلِّ جنسيةِ جامعةٍ لا يقلِّ عن خمسةَ عشرَ مستجيباً.

- لإجراء المقابلة ومتابعة تطبيق الاستبانات في فرع جامعة والنغونغ الاسترالية، اشترطت إدارة الفرع تنفيذ مايلي :

تعبئة نموذج للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة في فرع الجامعة Application for approval to undertake research involving human participants. ويبين ملحق (ل) هذا النموذج، وكتابة تعهد خطي Consent form بالإلتزام بأنظمة وقوانين فرع الجامعة أثناء إجراء الدراسة، ويبين ملحق (م) هذا التعهد، واستصدار موافقة Approval of the Vice Chancellor of the university of mother من رئيس فرع الجامعة موجهه إلى الجامعة الأم على إجراء الدراسة، ويبين الملحق (ن) الموافقة.

- تمَّ إجراءُ التحليلِ النوعيّ لإجاباتِ أسئلةِ المقابلاتِ الشخصيةِ، والتحليلِ الإحصائيّ لفقراتِ التحدياتِ ومجالاتِ إدارةِ الموارِد البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ عينةَ الدراسةِ.

- نوقشت النتائج التي تم التوصلُ إليها بعدَ تحليلِ البياناتِ إحصائياً، والخروجُ بتوصياتِ في ضوءِ النتائجِ.

- كُتب ملخصُ البحثِ باللغتين العربيةِ والأجنبيةِ.

متغيراتُ الدراسةِ

تضمنت هذه الدراسةُ المتغيراتِ الآتيةَ:

أولاً: المتغيراتُ المستقلةُ

الجنسُ: وله فئتان (ذكر وأنثى).

جنسيةُ الجامعةِ: ولها خمسُ فئاتٍ (أمريكيةٌ، فرنسيةٌ، هنديةٌ، بريطانيةٌ واسترالِيةٌ، عربيةٌ).

جنسيةُ الموظفِ: ولها فئتان (عربيٌّ، أجنبيٌّ).

المسمى الوظيفي: وله فئتان (عضوُ هيئةٍ أكاديميةٍ، عضو هيئةٍ إداريةٍ).

ويبينُ جدول (7) متغيراتِ الدراسةِ، وفئاتِ كلِّ متغيرٍ، والتكرارِ، والنسبةَ المئويةَ لكلِّ مستوى متغيرٍ.

جدول (7)

متغيراتُ الدراسةِ، وفئاتُ كلِّ متغيرٍ والتكرارَ والنسبةِ المئويةِ لكلِّ فئة متغيرٍ.

المتغيرات	فئات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنسُ	ذكر	65	58.0
	أنثى	47	42.0
	المجموع	112	100.0
جنسيةُ الجامعةِ	أمريكية	19	17.0
	فرنسية	20	17.9
	هندية	16	14.3
	بريطانية وأسترالية	41	36.6
	عربية	16	14.3
	المجموع	112	100.0
جنسيةُ الموظفِ	عربية	28	25.0
	أجنبي	84	75.0
	المجموع	112	100.0
المسمى الوظيفي	عضو هيئة أكاديمية	56	50.0
	عضو هيئة إدارية	56	50.0
	المجموع	112	100.0

كما يبين جدول (8) بيانات المستجيبين على أداة الدراسة (الإستبانة) وهم موظفو فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة وفقاً للمتغيرات وفئاته.

جدول (8)

بيانات المستجيبين على أداة الدراسة (الإستبانة) وهم موظفو فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة وفقاً للمتغيرات وفئاتها.

م	اسم فرع الجامعة	جنسية الجامعة	متغيرات الدراسة: جنس الأفراد		جنسية الجامعة / عدد المستجيبين					جنسية الموظف		المسمى الوظيفي		المجموع
			ذكر	أنثى	أمريكي	فرنسي	هندية	بريطانية واسترالية	عربية	عربي	أجنبي	أكاديمي	إداري	
1	جامعة ولونغونغ في دبي UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI	استراليا-سيدني New South Wales-Sydney	19	18				37		5	32	13	25	37
2	الكلية الملكية للجراحين في أيرلندة ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND-DUBAI	أيرلندة Dublin	اعتذرت الجامعة الأم عن المشاركة في الدراسة											
3	معهد نيويورك للتكنولوجيا NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY	أمريكا Old Westbury, NY	2	4	6					2	4	1	5	6
4	جامعة نيويورك NEW YORK UNIVERSITY, ABU DHABI	أمريكا Washington Square North, NY		1	1						1		1	1
5	جامعة باريس السوربون- أبوظبي PARIS SORBONNE UNIVERSITY, ABU DHABI	باريس Latin Quarter	15	5		20				2	18	11	9	20
6	جامعة القديس يوسف UNIVERSITY OF SAINT JOSEPH	لبنان Lebanon	10	6					16	15	1	12	4	16
7	إنسياد- كلية إدارة الأعمال العالمية- أبوظبي INSEAD- THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD, ABU DHABI	فرنسا Fontainebleau	اعتذر الفرع عن المشاركة لأنهم لا يتعاملون مع طلبة وإنما شركات ومؤسسات											
8	جامعة ستراثكليد- كلية إدارة الأعمال بالإمارات (فرع أبوظبي) و (فرع دبي) UNIVERSITY OF STRATHCLYDE BUSINESS SCHOOL-UAE	بريطانيا Glasgow, Scotland, UK	1	3				4			4	2	2	4
9	أى. أم. تى INSTITUTE OF MANAGEMENT TECHNOLOGY-DUBAI	الهند Ghaziabad	10	6			16				16	11	4	16
10	معهد روشيستر للتكنولوجيا ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY-DUBAI	نيويورك Rochester	8	4	12					4	8	6	6	12
	المجموع		65	47	19	20	16	41	16	26	84	56	56	**112**

ثانياً: المتغيرات التابعة

واشتملتْ الدراسةُ على المتغيراتِ التابعةِ التاليةِ:

- مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ والذي يعبّرُ عنه بالمتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لتقديراتِ الموظفين (الأكاديمين والإداريين)، على فقراتِ الاستبانةِ.

- مستوى التحدياتُ التي تواجهُ إدارةِ المواردِ البشريةِ والموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ والتي يُعبَّرُ عنها بالمتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لتقديراتِ مديري إدارات المواردِ البشريةِ والموظفين على فقراتِ التحدياتِ.

المعالجاتُ الإحصائيةُ

للإجابةِ عن أسئلةِ الدراسةِ؛ تمَّ استخدامُ أساليبَ الإحصاءِ الوصفيّ والتحليليّ الآتيةِ:

- للإجابةِ عن السؤالِ الأولِ: تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لأداةِ الدراسةِ ومجالاتها، وعلى الفقراتِ التي تتبعُ للمجالاتِ مع مراعاةِ ترتيبِ المجالاتِ ثم الفقراتِ تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابيةِ.

- وللإجابةِ عن السؤالِ الثاني: تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ للأداةِ (ككل) ولمجالاتها، ولبيانِ دلالةِ الفروقِ الإحصائيةِ بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ تمَّ استخدامُ تحليلِ التباينِ الرباعي (دون تفاعل)، وإجراءُ اختباراتِ Bonferroni، Bartlett، Scheffe للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ وذلك للكشفِ عن جوهريةِ الفروقِ بين المتوسطاتِ الحسابيةِ وفقاً لمتغيراتِ الدراسةِ (جنسُ الأفرادِ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي).

- وللإجابةِ عن السؤالِ الثالثِ: تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لكلِّ فقرةٍ من التحدياتِ التي تواجه الموظفين، ومديري إداراتِ المواردِ البشريةِ العالميةِ.

- وللإجابةِ عن السؤالِ الرابعِ: تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لكلِّ فقرةٍ من التحدياتِ وفقاً لمتغيراتِ الدراسةِ (جنسُ الأفرادِ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)، ولبيانِ دلالةِ الفروقِ الإحصائيةِ بينَ المتوسطاتِ تم استخدامُ تحليلِ التباينِ الرباعيِّ (دون تفاعل).

- وللإجابةِ عن أسئلةِ الدراسةِ الخامسِ والسادس والسابع: تمَّ تحليلُ إجاباتِ المقابلاتِ التي أجريتْ مع الرؤساءِ ومديري إداراتِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ حسبَ تقنيةِ تحليلِ المحتوى (المضمون) لاستنباط الأنماط من خلالِ تصنيفِ الإجاباتِ إلى فئاتٍ وموضوعاتٍ.

وفي ضوءِ المعالجاتِ الإحصائيةِ والتحليليةِ، تمَّ التوصلُ إلى نتائجِ الدراسةِ والتي تمَّ عرضُها في الفصلِ الرابعِ.

الفصلُ الرابعُ

نتائجُ الدراسةِ

هدفتْ هذهِ الدراسةُ للكشفِ عن مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، وحصرِ أبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ كلاً من: مديري إداراتِ المواردِ البشريةِ، والموظفين (أكاديميين وإداريين) في تلكِ الفروعِ، وذلكَ وفقاً للمتغيراتِ (الجنسِ، وجنسيةِ الجامعةِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)، وذلكَ عن طريقِ الإجابةِ عن أسئلةِ الدراسةِ، ويتناولُ هذا الفصلُ عرضاً للنتائجِ التي توصلت إليها الدراسةُ مرتبةً حسبَ تسلسلِ الأسئلةِ.

النتائجُ المتعلقةُ بالسؤالِ الأولِ: ما مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الموظفين؟

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ، تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ، والانحرافاتِ المعياريةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككلٍّ**، ولمجالاتها مع مراعاةِ ترتيبِ المجالاتِ تنازلياً لتبيانِ أوجهِ فاعليتها، ويبينُ جدولُ (9) ذلك.

جدول (9)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ (ككل) ولمجالاتها من وجهةِ نظرِ الموظفين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	مجالات إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	2	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	3.72	0.50	كبير
2	1	التخطيط للموارد البشرية	3.57	0.66	متوسط
3	6	تقييم الأداء	3.41	0.74	متوسط
4	3	التدريب	3.25	0.70	متوسط
5	5	التعويض (الحوافز)	3.02	0.75	متوسط
6	4	إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	2.30	0.83	متدني
		المتوسط الكلي للمجالات	3.32	0.56	متوسط

يُلاحظُ من جدولِ (9)، أن مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككلٍّ** من وجهةِ نظرِ الموظفين، قد كانَ **متوسطاً** وفقاً للمعيارِ المعتمدِ في هذهِ الدراسةِ، في حينَ كان تصنيفُ مجالِ التوظيفِ **كبيراً** وبالرتبةِ الأولى، وكان تصنيفُ مجالاتِ التخطيط، وتقييمُ الأداءِ، والتدريبُ، والتعويضُ بمستوى "**متوسط**"، وجاء مجالُ إعادةِ الاندماجِ بمستوى **متدني** وبرتب تنازلياً.

كما تمَّ حسابُ المتوسطِ الحسابيّ والانحرافُ المعياريّ لكلِ فقرة في كل مجالٍ، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، ويبينُ جدولُ (10) المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لتقديرات فاعلية **مجالِ التخطيطِ** للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين، (علماً بأن عرض المجالات حسب ترتيبها في الأداة).

جدول (10)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات الفاعلية للتخطيطِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تُعد خطة الموارد البشرية جزءاً من الخطة الاستراتيجية الشاملة للجامعة الأم	3.86	0.90	كبير
2	2	ترتبط رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية بأهداف فرع الجامعة	3.76	0.94	كبير
3	4	يتم تحليل عوامل البيئة الخارجية في دولة الإمارات: (ثقافية، وسياسية، وقانونية، واقتصادية، واجتماعية، وتنموية، وثورة التكنولوجيا والمعلومات)، لمعرفة الفرص والتهديدات التي تؤثر على الموارد البشرية	3.70	0.84	كبير
4	8	تحدد الخطة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء برامج الجامعة	3.66	0.91	متوسط
5	3	يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية؛ (بشرية، ومالية، وتنظيمية) لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في فرع الجامعة	3.62	0.84	متوسط
6	6	يتم التنسيق بين مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية للتخطيط للموارد البشرية	3.61	0.92	متوسط
7	5	يراعي التخطيط المرونة لمواكبة التحولات في مجالات العولمة، والخصخصة	3.58	0.92	متوسط
8	7	يشارك خبراء تخطيط موارد بشرية من خارج فرع الجامعة في إعداد الخطة	3.27	1.04	متوسط
9	9	تُعمم الجامعة خطة الموارد البشرية لجميع الموظفين	3.12	1.09	متوسط

يتضحُ من جدولِ (10) أن المتوسط الحسابي لفقراتِ **مجالِ التخطيطِ** تراوح ما بين (3.12−3.86)، وبينَ مستويي تقديرِ **متوسط وكبير**، وبانحرافاتٍ معياريةٍ تراوحت ما بين (0.84−1.09)؛ حيثُ جاءت الفقرةُ (1) ونصُّها "تُعدُّ خطةُ المواردِ البشريةِ جزءاً من الخطةِ الاستراتيجيةِ الشاملةِ للجامعةِ الأمّ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابي (3.86) وبانحرافٍ معياري (0.90) وبمستوى تقدير "**كبير**"، في حين جاءت الفقرة (9) ونصها "تُعمم الجامعة خطة الموارد البشرية لجميع الموظفين" في الرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، كما يُلاحظ أنَّ ثلاثَ فقراتٍ حصلت على تقديراتٍ بمستوى "**كبير**" وحصلتِ الفقراتُ المتبقيةُ وعددُها ستُ فقراتٍ على تقديراتٍ بمستوى **متوسط.** ويبينُ جدول (11) المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لتقديرات فاعلية **مجالِ التوظيفِ** في المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

جدول (11)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ التوظيفِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	8	تجري الجامعة مقابلات شخصية للتوظيف	4.36	0.77	كبير
2	9	تُدقق الجامعة السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة من خلال بيانات الترقية، والنقل، ودوران العمل	4.30	0.76	كبير
3	11	يتم اختيار موظفين من داخل الإمارات إذا انطبقت عليهم معايير الوظيفة	4.21	0.81	كبير
4	13	يفضل فرع الجامعة توظيف من له مقدرة على العمل في فرق عمل عابرة للثقافات	4.12	0.83	كبير
5	15	يقدم فرع الجامعة فرص عمل متساوية بغض النظر عن جنسية الموظف	4.11	0.93	كبير
6	5	يتم اختيار الموظف بناءً على تحليل الوظيفة وتوصيفها	3.96	0.73	كبير
7	6	تعتمد الجامعة في تعييناتها قواعد، ومعايير موضوعية واضحة، ومعلنة	3.79	0.85	كبير
8	4	تُعلن الجامعة على موقعها الإلكتروني، ومن خلال الصحف، وشركات التوظيف الخاصة من أجل استقطاب الكفاءات لسد شاغر حاجاتها من الموظفين	3.77	1.04	كبير
9	14	يفضل فرع الجامعة توظيف من يتقن لغة أخرى غير اللغة الأم	3.75	1.01	كبير

تابع/جدول (11)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ التوظيفِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
10	2	تهدف عملية الاستقطاب إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة الإنتاجية	3.53	0.85	متوسط
11	10	تعطى أولوية التوظيف لذوي الخبرات في الجامعة الأم	3.42	1.01	متوسط
12	1	تتعاون الجامعة مع الجامعات المحلية والدولية للاستفادة من ذوي الكفاءات والخبرات	3.28	1.13	متوسط
13	3	يتصف نظام التوظيف بالسرعة، والدقة	3.24	0.89	متوسط
14	7	تجري الجامعة اختبارات إلكترونية أو تحريرية للتوظيف	2.98	1.23	متوسط
15	12	تعطى أولوية التوظيف لذوي الخلفية الثقافية المشتركة مع الإمارات (من أصول عربية أو إسلامية)	2.97	1.10	متوسط

يبينُ جدولُ (11) أنَّ المتوسط الحسابي قد تراوح ما بين (2.97–4.36)، وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بين (0.73–1.23)، حيثُ جاءتِ الفقرةُ (8) ونصُّها "تُجري الجامعةُ مقابلاتٍ شخصيةً للتوظيفِ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (4.36) وبانحرافٍ معياريٍّ (0.77) وبمستوى تقدير "**كبير**"، بينما جاءتِ الفقرةُ (12) ونصُّها "تعطى أولويةُ التوظيفِ لذوي الخلفيةِ الثقافيةِ المشتركةِ مع الإماراتِ (من أصولٍ عربيةٍ أو إسلاميةٍ)" بالرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسطٍ حسابيٍّ (2.97) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.10) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، كما يلاحظُ من الجدولِ أنَّ تسعَ فقراتٍ حصلت على تقديراتٍ بمستوى "**كبير**" وحصلت الفقراتُ المتبقيةُ وعددها ستُ فقراتٍ على تقديرٍ بمستوى "**متوسط**". ويبينُ جدولُ (12) المتوسطاتِ الحسابيةَ والانحرافاتِ المعياريةَ لتقديرات فاعلية **مجالِ التدريبِ** للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

جدول (12)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ التدريبِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	7	يتم تكوين اتجاه إيجابي عن العمل في دولة الإمارات قبل السفر	3.67	1.04	كبير
2	8	يتم توفير فرص واقعية للاطلاع على واقع الحياة في دولة الإمارات	3.60	0.94	متوسط
3	6	يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن دولة الإمارات قبل السفر	3.52	0.92	متوسط
4	9	يتم الاطلاع على بعض السلوكيات الخاصة بالثقافة العربية قبل السفر	3.51	1.02	متوسط
5	11	يتم التدريب على إبقاء الانسجام بين الجامعة الأم وفروعها	3.37	1.06	متوسط
6	13	يشتمل التدريب على تحديث معارف الموظفين وخبراتهم	3.33	1.01	متوسط
7	12	يستمر التدريب على التكيف في فرع الجامعة في دولة الإمارات	3.29	0.96	متوسط
8	1	تُعد الجامعة خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الفئات الوظيفية في ضوء وصف الوظائف	3.28	1.06	متوسط
9	3	يتم تنفيذ البرامج التدريبية في الأوقات المناسبة للموظفين	3.28	1.08	متوسط
10	2	يتم توظيف التقنيات المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية	3.25	0.88	متوسط
11	15	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية	3.07	1.11	متوسط
12	4	تستعين الجامعة لتدريب موظفيها بشركات استشارية	2.97	1.13	متوسط
13	14	يشتمل التدريب على لقاءات مع موظفين سابقين في فرع الجامعة في دولة الإمارات	2.93	1.05	متوسط
14	5	توفر الجامعة مركزاً لتدريب الموارد البشرية مجهزاً بكافة مستلزمات التدريب	2.90	1.05	متوسط
15	10	يتم تدريب الأزواج/الزوجات على التكيف مع الحياة الجديدة في دولة الإمارات	2.72	1.06	متوسط

يبينُ جدولُ (12) أنَّ المتوسط الحسابي قد تراوح ما بينَ (2.72–3.67)، وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بينَ (0.88–1.13)، حيثُ جاءت الفقرةُ (7) ونصُّها "يتمُّ تكوينُ اتجاهٍ إيجابيٍّ عن العملِ في دولة الإماراتِ قبلَ السفرِ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.67) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.04) وبمستوى تقدير "**كبير**"، بينما جاءت الفقرةُ (10) ونصُّها "يتمُ تدريبُ الأزواجِ/الزوجاتِ على التكيفِ مع الحياةِ الجديدةِ في دولة الإماراتِ" بالرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسطٍ حسابيٍّ (2.72) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.06) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، وحصلت باقي الفقراتُ على تقديراتٍ متوسطةٍ.

ويبينُ جدولُ (13) المتوسطاتِ الحسابيةَ والانحرافاتِ المعياريةِّ لتقديرات فاعلية **مجالِ إعادةِ الاندماجِ** في الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

جدول (13)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ إعادة الاندماجِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	1	يبدأ التدريب على إعادة الاندماج بعد انتهاء العمل في فرع الجامعة	2.42	0.98	متوسط
2	2	يبدأ التدريب على إعادة الاندماج منذ الاختيار، وليس عند موعد العودة	2.30	0.91	متدني
3	4	يشتمل التدريب على إعادة الاندماج مساعدة العائدين على مواجهة ما يعرف بالصدمة الثقافية في وطنهم الأم	2.27	0.93	متدني
4	3	يشتمل التدريب على إعادة الاندماج برامج نفسية واجتماعية	2.25	0.93	متدني
5	5	يتم مساعدة الأزواج/الزوجات على الحصول على عمل في دولة الإمارات	2.25	1.11	متدني

ويلاحظُ من جدولِ (13) أنَّ المتوسط الحسابي قد تراوح ما بينَ (2.25-2.42)، وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بينَ (0.91-1.11)، حيثُ جاءت الفقرةُ (1) ونصُّها "يبدأُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ بعد انتهاءِ العملِ في فرعِ الجامعةِ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (2.42) وبانحرافٍ معياريٍّ (0.98) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، بينما جاءتِ الفقرةُ (5) ونصُّها "تتمُّ مساعدةُ الأزواجِ/الزوجاتِ للحصولِ على عملٍ في دولةِ الإماراتِ" بالرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسط حسابيٍّ (2.25) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.11) وبمستوى تقدير "**متدني**"، وحصلت باقي الفقراتُ على تقديراتٍ "**متدنية**".

ويبينُ جدولُ (14) المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية **مجالِ التعويضِ** في الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

جدول (14)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ التعويضِ للمواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التعويض (الحوافز)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	3	يهيئ فرع الجامعة بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل	3.48	1.01	متوسط
2	2	يتسم نظام التعويض بالعدالة والمساواة بين الموظفين وحسب الكفاءة والمؤهلات	3.35	1.06	متوسط
3	1	تتناسب الرواتب مع ظروف المعيشة للموظفين في دولة الإمارات	3.29	0.92	متوسط
4	4	تستخدم الجامعة نظاماً للتعويض المعنوي	3.14	0.97	متوسط
5	5	تستخدم الجامعة الشفافية لتعريف الموظفين بنظام التعويض	3.13	1.07	متوسط
6	10	يوجد في نظام التعويض ما يحفز على استقطاب الموظفين من الجامعة الأم	3.01	1.14	متوسط
7	6	يراعي نظام التعويض في فرع الجامعة قوانين البلد الأم	2.96	1.20	متوسط
8	7	يشتمل نظام التعويض التأمين على الحياة	2.87	1.38	متوسط
9	8	يراعي نظام التعويض اختلاف مستوى المعيشة بين جنسيات الموظفين	2.71	1.06	متوسط
10	9	يشتمل نظام التعويض الالتزامات الضريبية للموظف في بلده	2.28	1.20	متدني

ويبينُ جدولُ (14) أنّ المتوسط الحسابي قد تراوح ما بينَ (2.28-3.48)، وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بينَ (0.92-1.38)، حيثُ جاءت الفقرةُ (3) ونصُّها "يهيئُ فرعُ الجامعةِ بيئةَ عملٍ مناسبةً تؤدي إلى زيادةِ دافعيةِ الموظفينِ للعملِ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.48) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.01) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، بينما جاءتِ الفقرةُ (9) ونصُّها "يشتملُ نظامُ التعويضِ الالتزاماتِ الضريبيةَ للموظفِ في بلدِهِ" بالرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسطٍ حسابيٍّ (2.28) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.20) وبمستوى تقدير "**متدني**"، وحصلت باقي الفقراتُ على تقديراتٍ "**متوسطة**".

ويبينُ جدولُ (15) المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية **مجالِ تقييمِ الأداءِ** في الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

جدول (15)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية مجالِ تقييمِ الأداءِ للموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	12	يشمل تقييم أداء الموظف دوره في المساهمة في تحقيق توقعات فرع الجامعة	3.61	0.93	متوسط
2	7	يتم التقييم بناءً على معايير محددة ودقيقة قابلة للقياس ومستندة إلى الإنجازات	3.58	0.82	متوسط
3	1	يزداد الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين نتيجة التقييم	3.57	0.79	متوسط
4	2	يوفر التقييم التغذية الراجعة بشكل مستمر لمتخذي القرار	3.53	0.78	متوسط
5	3	يتم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه المرحلي	3.51	0.97	متوسط
6	4	يتم تزويد الموظف بتغذية راجعة لنتيجة تقييمه المرحلي	3.42	1.01	متوسط
7	9	ترتبط عملية الترقية بنتائج التقييم	3.36	1.05	متوسط
8	6	يتم توظيف نتائج التقييم المرحلي من أجل التخطيط للتدريب	3.34	1.03	متوسط
9	5	يسمح نظام التقييم للموظفين بالاعتراض على نتائج تقييمهم المرحلي	3.32	1.03	متوسط
10	8	تتم مراجعة معايير عملية التقييم بشكل دوري	3.29	0.96	متوسط
11	11	يُعطى الطلبة دوراً في تقييم أداء الموظفين	3.24	1.12	متوسط
12	10	يُوضع في الاعتبار معايير التقييم المطبقة في الجامعة الأم	3.13	1.14	متوسط

ويبينُ جدولُ (15) أنّ المتوسط الحسابي قد تراوح ما بينَ (3.13-3.61)، وبانحرافاتٍ معياريةَ ما بينَ (0.78-1.14)، حيث جاءتِ الفقرةُ (12) ونصُّها "يشملُ تقييمُ أداءِ الموظفِ دوره في المساهمةِ في تحقيقِ توقعاتِ فرع الجامعةِ" في الرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.61) وبانحرافٍ معياريٍّ (0.93) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، بينما جاءتِ الفقرةُ (10) ونصُّها "يُوضع في الاعتبارِ معاييرُ التقييمِ المطبقةُ في الجامعةِ الأمّ" بالرتبةِ الأخيرةِ وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.13)

وبانحرافٍ معياريٍّ (1.14) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، وحصلت باقي الفقراتِ على تقديرات "**متوسطة**".

النتائـجُ المتعلقـةُ بالسؤالِ الثاني:هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالـةٍ إحصائيـةٍ عندَ مستوى الدلالـةِ الإحصائية (α=0.05) بين متوسطاتِ التقديرات على مقياس فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولـةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنسِ الأفرادِ، وجنسيةِ الجامعةِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)؟

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةَ والانحرافاتِ المعياريةِ لتقديرات فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ وفقاً للمتغيراتِ، ويبين ذلك جدولِ (16).

جدول (16)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لتقديرات فاعلية إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككل وفقاً لفئات المتغيرات

المتغيرات	فئات المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.31	0.58
	أنثى	3.34	0.54
جنسية الجامعة	أمريكية	3.40	0.62
	فرنسية	3.05	0.65
	هندية	3.49	0.44
	بريطانية وأسترالية	3.48	0.50
	عربية	2.99	0.36
جنسية الموظف	عربي	3.16	0.50
	أجنبي	3.38	0.57
المسمى الوظيفي	عضو هيئة أكاديمية	3.24	0.55
	عضو هيئة إدارية	3.40	0.56

يلاحظُ من جدولِ (16) وجودَ فروقٍ ظاهريةٍ بين المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المـوارد البشـريةِ العالميـةِ فـي فـروعِ الجامعـاتِ الأجنبيـةِ فـي دولـةِ الإمـاراتِ ككـل وفقـاً لفئـات

المتغيراتِ، وبهدفِ التحقق من جوهريةِ الفروقِ الظاهريةِ، تم إجراءُ تحليلِ التباينِ الرباعيِّ **دون تفاعلٍ** 4-way ANOVA Without Interaction، ويبين ذلك جدول (17).

جدول (17)

نتائجُ تحليلِ التباينِ الرباعيِّ (دون تفاعل) لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككل وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.10	1	0.10	0.36	0.549
جنسية الجامعة	3.61	4	0.90	**3.17**	0.017
جنسية الموظف	0.07	1	0.07	0.23	0.633
المسمى الوظيفي	0.31	1	0.31	1.08	0.301
الخطأ	29.61	104	0.29		
الكلي	34.83	111			

يتبينُ من جدولِ (17) وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككل** من وجهةِ نظرِ الموظفين تعزى لمتغيرِ الدراسةِ "**جنسية الجامعة**"، في حينَ لم تظهرْ فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عندَ مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات **ككل** تعزى للمتغيراتِ: **الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي**، ولكونِ متغيرِ الدراسةِ "**جنسية الجامعة**" متعددِ الفئاتِ، فقد تمَّ إجراءُ اختبارِ بونفيروني Bonferroni للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ للكشفِ عن جوهريةِ الفروقِ بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككل** وفقاً لأثرِ متغيرِ الدراسةِ "**جنسية الجامعة**" وذلك كما هو مبينٌ في جدولِ (18).

جدول (18)

نتائجُ اختبارِ بونفيروني Bonferroni للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ للكشفِ عن جوهريةِ الفروقِ بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككل وفقاً للمتغيرِ "جنسيةِ الجامعةِ"

جنسية الجامعة		عربية	فرنسية	أمريكية	بريطانية وأُسترالية
Bonferroni	المتوسط الحسابي	2.99	3.05	3.40	3.48
فرنسية	3.05	0.05			
أمريكية	3.40	0.40	0.35		
بريطانية وأُسترالية	3.48	**0.49**	**0.44**	0.09	
هندية	3.49	0.49	0.44	0.09	0.01

ويتبينُ من جدولِ (18) وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عند مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككل** وفقاً للمتغيرِ "**جنسية الجامعة**" وهي بين جنسيةِ الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**عربية**" وجاء الفرقُ لصالحِ جنسيةِ الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**"، وبينَ جنسيةِ الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**" وجاء الفرقُ لصالحِ جنسيةِ الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**".

كما تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين وفقاً لفئات المتغيراتِ، وذلك كما في جدول (19).

جدول (19)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ وفقاً لفئات المتغيراتِ

المتغيرات	فئات المتغيرات	الإحصائي	التخطيط للموارد البشرية	التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)	التدريب	إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	التعويض (الحوافز)	تقييم الأداء
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.56	3.68	3.23	2.27	3.06	3.38
		الانحراف المعياري	0.64	0.54	0.71	0.92	0.74	0.73
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.59	3.77	3.27	2.33	2.96	3.45
		الانحراف المعياري	0.70	0.44	0.69	0.70	0.77	0.76
جنسية الجامعة	أمريكية	المتوسط الحسابي	3.68	3.79	3.21	2.32	3.06	3.65
		الانحراف المعياري	0.74	0.49	0.88	0.88	0.87	0.81
	فرنسية	المتوسط الحسابي	3.18	3.55	3.03	1.98	2.85	2.95
		الانحراف المعياري	0.58	0.67	0.77	0.88	0.69	0.81
	هندية	المتوسط الحسابي	3.90	3.84	3.54	2.51	3.17	3.35
		الانحراف المعياري	0.47	0.52	0.56	0.52	0.68	0.57
	بريطانية وأسترالية	المتوسط الحسابي	3.70	3.83	3.37	2.58	3.20	3.65
		الانحراف المعياري	0.63	0.42	0.68	0.84	0.70	0.59
	عربية	المتوسط الحسابي	3.30	3.43	2.95	1.75	2.60	3.13
		الانحراف المعياري	0.65	0.29	0.25	0.58	0.76	0.72
جنسية الموظف	عربي	المتوسط الحسابي	3.41	3.61	3.06	2.06	2.83	3.26
		الانحراف المعياري	0.61	0.47	0.69	0.79	0.71	0.75
	أجنبي	المتوسط الحسابي	3.63	3.76	3.31	2.38	3.08	3.46
		الانحراف المعياري	0.67	0.51	0.69	0.83	0.76	0.73
المسمى الوظيفي	عضو هيئة أكاديمية	المتوسط الحسابي	3.49	3.64	3.18	2.08	2.97	3.33
		الانحراف المعياري	0.69	0.48	0.66	0.79	0.75	0.70
	عضو هيئة إدارية	المتوسط الحسابي	3.65	3.80	3.31	2.51	3.08	3.48
		الانحراف المعياري	0.63	0.52	0.73	0.82	0.76	0.77

يلاحظُ من جدولِ (19) وجودُ فروقٍ ظاهريةٍ بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين ناتجةٍ عن اختلافِ فئاتِ المتغيراتِ، وبهدفِ التحقّقِ من جوهريةِ الفروقِ الظاهريةِ، تمَّ حسابُ معاملاتِ الارتباطِ بين مجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ متبوعاً بإجراءِ اختبارِ بارتليت Bartlett للكرويةِ وفقاً للمتغيراتِ لتحديدِ أنسبَ تحليلِ تباينٍ رباعيٍّ _**تحليل تباين رباعي متعدد، أم تحليل تباين رباعي**_ توجبَ استخدامه، وذلك كما في جدول (20).

جدول (20)

معاملات الارتباط بين مجالات إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ككل متبوعاً بنتائجُ اختبارِ بارتليت Bartlett للكرويةِ وفقاً للمتغيراتِ

الارتباط وفقاً للمتغيرات	التخطيط	التوظيف	التدريب	إعادة الاندماج	التعويض (الحوافز)
التوظيف	**0.53**				
التدريب	**0.65**	**0.68**			
إعادة الاندماج	**0.36**	**0.38**	**0.48**		
التعويض (الحوافز)	**0.65**	**0.50**	**0.71**	**0.45**	
تقييم الأداء	**0.62**	**0.57**	**0.70**	**0.31**	**0.76**

اختبار Bartlett للكروية	**نسبة الأرجحية**	**كا^2 التقريبية**	**درجة الحرية**	**الدلالة الإحصائية**
	0.00	**372.22**	20	0.000

يتبينُ من جدولِ (20) وجود علاقات دالةٍ إحصائياً عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بينَ مجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين تعزى لأثرِ المتغيراتِ؛ مما استوجبَ استخدامَ تحليلِ التباينِ الرباعيّ المتعددِ MANOVA **دون تفاعل** لمجالات إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين وفقاً للمتغيراتِ، وذلك كما في جدولِ (21).

جدول (21)

نتائجُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ المتعددِ (دون تفاعل) لمجالات إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين وفقاً للمتغيراتِ

الأثر	**الاختبار المتعدد**	**قيمة الاختبار المتعدد**	**قيمة ف الكلية المحسوبة**	**درجة حرية البسط**	**درجة حرية المقام**	**الدلالة الإحصائية**
الجنس	Hotelling's Trace	0.035	0.581	6	99	0.745
جنسية الجامعة	Wilks' Lambda	0.632	**2.032**	24	346.58	0.003
جنسية الموظف	Hotelling's Trace	0.022	0.356	6	99	0.905
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	0.069	1.139	6	99	0.346

يتضحُ من جدولِ (21) وجودَ أثرٍ دالٍّ إحصائياً لمتغيرِ "**جنسية الجامعة**"، في حينَ لم يظهرْ أثرٌ دال إحصائياً للمتغيراتِ: **الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي** عند مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) على مجالات إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ مجتمعة، ولتحديدِ على أيٍّ من تلكَ المجالاتِ كان أثرُ المتغير "**جنسية الجامعة**"، فقد تمَّ إجراءُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ **دون تفاعل** لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ كلٍّ على حدة وفقاً للمتغيراتِ، وذلك كما في جدول (22).

جدول (22)

نتائجُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ (دون تفاعل) لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين وفقاً للمتغيراتِ

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	التخطيط للموارد البشرية	0.19	1	0.19	0.48	0.490
	التوظيف	0.01	1	0.01	0.03	0.862
	التدريب	0.03	1	0.03	0.06	0.811
	إعادة الاندماج	0.58	1	0.58	0.96	0.329
	التعويض (الحوافز)	0.89	1	0.89	1.63	0.205
	تقييم الأداء	0.06	1	0.06	0.11	0.738
جنسية الجامعة	التخطيط للموارد البشرية	5.95	4	1.49	**3.77**	0.007
	التوظيف	1.94	4	0.48	2.01	0.098
	التدريب	3.05	4	0.76	1.61	0.177
	إعادة الاندماج	7.12	4	1.78	**2.96**	0.023
	التعويض (الحوافز)	3.79	4	0.95	1.73	0.149
	تقييم الأداء	8.06	4	2.02	**4.13**	0.004
جنسية الموظف	التخطيط للموارد البشرية	0.14	1	0.14	0.35	0.557
	التوظيف	0.00	1	0.00	0.01	0.946
	التدريب	0.10	1	0.10	0.22	0.643
	إعادة الاندماج	0.01	1	0.01	0.01	0.910
	التعويض (الحوافز)	0.02	1	0.02	0.03	0.869
	تقييم الأداء	0.40	1	0.40	0.81	0.370

تابع/جدول (22)

نتائجُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ (دون تفاعل) لمستوى فاعليةِ مجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين وفقاً للمتغيراتِ

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	التخطيط للموارد البشرية	0.49	1	0.49	1.24	0.269
	التوظيف	0.23	1	0.23	0.95	0.333
	التدريب	0.26	1	0.26	0.55	0.462
	إعادة الاندماج	3.52	1	3.52	5.86	0.017
	التعويض (الحوافز)	0.17	1	0.17	0.32	0.575
	تقييم الأداء	0.03	1	0.03	0.06	0.815
الخطأ	التخطيط للموارد البشرية	41.09	104	0.40		
	التوظيف	25.04	104	0.24		
	التدريب	49.21	104	0.47		
	إعادة الاندماج	62.45	104	0.60		
	التعويض (الحوافز)	56.92	104	0.55		
	تقييم الأداء	50.81	104	0.49		
الكلي	التخطيط للموارد البشرية	48.61	111			
	التوظيف	28.10	111			
	التدريب	53.88	111			
	إعادة الاندماج	76.72	111			
	التعويض (الحوافز)	62.90	111			
	تقييم الأداء	60.23	111			

يتبينُ من جدولِ (22) وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عند مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ وفقاً للمتغيرات؛ للمجالاتِ **التخطيطِ، وإعادةِ الاندماجِ، وتقييمِ الأداءِ** تعزى لأثرِ متغيرِ "**جنسية الجامعة**"، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالةِ الإحصائيةِ (α=0.05) تعزى لأثر متغيراتِ: **الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي** ، واستدعى هذا ضرورةَ إجراءِ اختبارٍ شفيه Scheffe للمقارناتِ البعديةِ المتعددة لكلٍّ من مجالاتِ: التخطيطِ، وإعادةِ الاندماجِ، وتقييمِ الأداءِ وفقاً للمتغيرِ "**جنسيةِ الجامعةِ**"، ويبين ذلك جدولِ (23).

جدول (23)

نتائجُ اختبارِ شفيه Scheffe للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ لمجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ (التخطيط، وإعادة الإندماج، وتقييم الأداء) وفقاً للمتغيرِ "جنسية الجامعة"

المجال	**جنسية الجامعة**					
التخطيط للموارد البشرية	**جنسية الجامعة**		فرنسية	عربية	أمريكية	بريطانية وأُسترالية
	Scheffe	المتوسط الحسابي	3.18	3.30	3.68	3.70
	عربية	3.30	0.12			
	أمريكية	3.68	0.51	0.39		
	بريطانية وأسترالية	3.70	0.52	0.40	0.01	
	هندية	3.90	**0.72**	0.60	0.21	0.20
إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل	**جنسية الجامعة**		عربية	فرنسية	أمريكية	هندية
	Scheffe	المتوسط الحسابي	1.75	1.98	2.32	2.51
	فرنسية	1.98	0.23			
	أمريكية	2.32	0.57	0.34		
	هندية	2.51	0.76	0.53	0.20	
	بريطانية وأسترالية	2.58	**0.83**	0.60	0.26	0.06
تقييم الأداء	**جنسية الجامعة**		فرنسية	عربية	هندية	بريطانية وأُسترالية
	Scheffe	المتوسط الحسابي	2.95	3.13	3.35	3.65
	عربية	3.13	0.17			
	هندية	3.35	0.39	0.22		
	بريطانية وأسترالية	3.65	**0.69**	0.52	0.30	
	أمريكية	3.65	0.70	0.53	0.30	0.01

يُلاحظُ من جدولِ (23) وجودُ فرقٍ دالٍ إحصائياً عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بينَ المتوسطين الحسابيين لمجالِ "التخطيطِ للمواردِ البشريةِ" بين جنسيةِ الجامعةِ "**هندية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**"، وجاء الفرقُ لصالحِ جنسيةِ الجامعةِ "**هندية**"، ولمجالِ "إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ" بين جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**عربية**"، وجاء الفرقُ لصالحِ جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**"، ولمجالِ "تقييمِ الأداءِ" بين جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**"، وجاء الفرقُ لصالحِ جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**".

النتائجُ المتعلقةُ بالسؤالِ الثالثِ: ما أبرزُ التحدياتِ التي تواجُه فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظر الموظفين، ومديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ؟

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ، تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجُه الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسبَ المتوسطاتِ الحسابيةِ، ويبينُ جدولُ (24) ذلك.

جدول (24)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجُه الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهة نظرهم مرتبةً ترتيباً تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	أبرز التحديات التي تواجه الموظف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التوقعات هنا مختلفة عما هي عليه في جامعتي الأم	3.44	0.98	متوسط
2	8	توقعات الطلبة هنا مختلفة	3.09	1.12	متوسط
3	2	عدم وجود محفزات للإبداع	2.79	1.06	متوسط
4	3	أخشى من ضعف المقدرة على الاندماج بعد العودة للوطن	2.52	1.12	متوسط
5	9	أخشى من ضعف مواكبة التطور في حقل تخصصي	2.49	1.07	متوسط
6	5	عدم تقدير خدماتي في الفرع	2.38	1.10	متوسط
7	6	العمل هنا دون مستوى طموحي	2.38	1.21	متوسط
8	4	خسرت المكانة والاستقلالية التي كنت أتمتع بها	2.28	1.08	متدني
9	7	أشعر بصدمة ثقافية	1.88	1.02	متدني
		المتوسط الكلي لأبرز التحديات التي تواجه الموظف	**2.58**	**0.67**	**متوسط**

يتضحُ من جدولِ (24) أنَّ "أبرز التحديات التي تواجه الموظف" كانت بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.67) وبمستوى **متوسط**. كما أن المتوسطاتِ الحسابيةَ لفقرات التحديات تراوحت ما بينَ (1.88-3.44) وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بينَ (0.98-1.21)، وجاءتِ الفقرةُ (1) ونصُّها "التوقعاتُ هنا مختلفةٌ عما هي عليه في جامعتي الأم" في المرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.44) وبانحرافٍ معياريٍّ (0.98) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، في حين جاءتِ الفقرةُ (9) ونصها "أشعرُ بصدمةٍ ثقافيةٍ" في المرتبةِ التاسعةِ والأخيرةِ وبمتوسطٍ

حسابيٍّ (1.88) وبانحرافٍ معياريٍّ (1.02) وبمستوى تقدير "**متدني**"، كما يُلاحظُ أنَّ سبعَ فقراتٍ حصلت على تقديرٍ بمستوى "**متوسط**" وحصلت الفقرتان المتبقيتان على تقديرٍ بمستوى "**متدني**".

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ أيضاً، تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ من وجهةِ نظرِ مديري إداراتِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ورتبت ترتيباً تنازلياً حسبَ المتوسطاتِ الحسابيةِ، كما في جدولِ (25).

جدول (25)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ إدارةَ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ مرتبةً ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحدي
1	3	صعوبة تكيف الموظف مع المناخ الحار في دولة الإمارات	3.375	0.74	متوسط
2	1	صعوبة استقطاب موظفين من الجامعة الأم	3.000	1.69	متوسط
3	5	صعوبة تكيف أسرة الموظف مع نمط الحياة في دولة الإمارات	2.500	0.53	متوسط
4	2	صعوبة تكيف الموظف مع الثقافة السائدة في دولة الإمارات	2.125	0.99	متدني
5	4	عدم القدرة على وصول الموظفين في فرع الجامعة إلى مستويات الأداء التي يصل إليها الموظفين في الجامعة الأم	1.875	1.13	متدني
6	6	إحساس الموظف أنه ينتمي لأقلية	1.875	0.64	متدني
المتوسط الكلي لأبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية			**2.458**	**0.55**	**متوسط**

يتّضحُ من جدولِ (25) أنَّ المتوسط الحسابي الكلي لأبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات كان (2.458)، وبإنحراف

معياري (0.55)، وبمستوى **متوسط**. وتراوحت المتوسطاتِ الحسابيةَ لفقرات التحديات ما بينَ (3.375-1.875)، وبانحرافاتٍ معياريةٍ ما بين (0.53-1.69)؛ حيثُ جاءتِ الفقرةُ (1) ونصُّها "صعوبةِ تكيفِ الموظفِ مع المناخِ الحارّ في دولةِ الإماراتِ" في المرتبةِ الأولى وبمتوسطٍ حسابي (3.375) وبانحرافٍ معياريّ (0.74) وبمستوى تقدير "**متوسط**"، في حينَ جاءتِ الفقرةُ (6) ونصُّها "إحساسُ الموظفِ أنه ينتمي لأقليةٍ" في المرتبةِ التاسعةِ والأخيرةِ وبمتوسطٍ حسابيٍّ (1.875) وبانحرافٍ معياريّ (0.64) وبمستوى تقدير "**متدني**"، كما يُلاحظُ أنَّ ثلاثَ فقراتٍ حصلت على تقديرٍ بمستوى "**متوسط**" وحصلت الفقراتُ المتبقيةُ وعددها ثلاثُ فقراتٍ على تقديرٍ بمستوى "**متدني**".

النتائجُ المتعلقةُ بالسؤالِ الرابعِ:هل توجدُ فروقٌ ذاُت دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين متوسطاتِ التقديرات لأبرز التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنسُ الأفرادِ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)؟

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ وفقاً للمتغيراتِ، وذلك كما في جدولِ (26).

جدول (26)

المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ وفقاً للمتغيراتِ

المتغيرات	فئات المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.70	0.66
	أنثى	2.42	0.66
جنسية الجامعة	أمريكية	2.61	0.83
	فرنسية	2.62	0.63
	هندية	2.49	0.56
	بريطانية وأسترالية	2.56	0.70
	عربية	2.65	0.60
جنسية الموظف	عربي	2.61	0.73
	أجنبي	2.57	0.65
المسمى الوظيفي	عضو هيئة أكاديمية	2.47	0.63
	عضو هيئة إدارية	2.70	0.70

يُلاحظُ من جدولِ (26) وجودُ فروقٍ ظاهريةٍ بين المتوسطاتِ الحسابيةِ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ناتجةً عن اختلافِ فئاتِ المتغيراتِ، وبهدفِ التحققِ من جوهريةِ الفروقِ الظاهريةِ، تمَّ إجراءُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ **دون تفاعل** لأبرزِ التحدياتِ وفقاً للمتغيراتِ، ويبينُ جدول (27) ذلك.

جدول (27)

نتائجُ تحليلِ التباينِ الرباعيّ (دون تفاعل) لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ وفقاً للمتغيراتِ

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	4.09	1	4.09	**9.70**	0.002
جنسية الجامعة	0.39	4	0.10	0.23	0.921
جنسية الموظف	0.03	1	0.03	0.06	0.807
المسمى الوظيفي	3.54	1	3.54	**8.39**	0.005
الخطأ	43.90	104	0.42		
الكلي	49.96	111			

يتبينُ من جدولِ (27) وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائية (α=0.05) بين المتوسطاتِ الحسابيةِ لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ وفقاً لأثرِ متغير **الجنسِ**، حيث يواجه الذكور من التحديات أكثر مما تواجهه الإناث. ووفقاً لأثر متغير **المسمى الوظيفي**، حيث يواجه أعضاء الهيئة الإدارية التحديات أكثر مما يواجهها أعضاء الهيئة الأكاديمية، ولم تظهر فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ وفقاً لمتغيري **جنسيةِ الجامعةِ وجنسيةِ الموظفِ**.

النتائجِ المتعّلقةِ بأسئلةِ المقابلاتِ مع رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ومديري إدارات الموارد البشرية في تلك الفروع.

نتائجُ السؤالِ الخامس: ما التوجهاتُ المستقبليةُ لإدارةِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ رؤساءِ، ومديري إدارات الموارد البشرية في تلكَ الفروعِ ؟

وللإجابةِ عن هذا السؤالِ تمَّ تحليلُ إجاباتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ باستخدامِ تقنيةِ التحليلِ الاستقرائيّ للبياناتِ النوعيةِ، وأظهرَ التحليلُ كما يبينُ **شكلُ (2)**، أنَّ إدارةَ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ التي تمَّ إجراءُ مقابلاتٍ مع رؤسائها، **ذات توجه مركزيّ بمعاييرَ عالميةٍ**؛ فهي تعتمدُ **معاييرَ عالميةً للتوظيفِ**؛ تشملُ: تدويرَ الخبراتِ دولياً "Staff mobility across higher education institutions (HEIs)" ملحق (و)، مقابلة (5)، والتوظيفَ والاستقطابَ، والتركيزَ على الجودةِ "توظيفُ ذوي الجودةِ وتدريبهم ودعمهم وتسهيلُ نموهم المهني، فمستقبلُ الجامعةِ يعتمدُ على الجودةِ وتمكينِ الموظفين" ملحق (و)، مقابلة (7)، و"الناسُ اليومَ أكثرُ اتصالاً وتنظيماً وتطلباً وأقلُّ ولاءً" ملحق (و)، مقابلة (6)، وإعدادُ طلبةٍ ومدرسين وموظفين وفقَ نسبٍ ومعاييرَ عالميةٍ "نسبةُ الطلبةِ إلى الدكاترةِ 15 إلى 1،

والموظفون ثلاثةُ أضعافِ هيئةِ التدريسِ تقريباً؛ لو في 20 عضو هيئة تدريس فرق Staff الموظفين لازم يكون 60 لخدمة الطلبة، هذه الأرقام وضعناها بعين الاعتبار لنصل إلى المعايير العالمية" ملحق (و)، مقابلة (4). **ونمط إدارة مركزي؛** فالتعيينُ محليٌّ والعقدُ في المركزِ، "حالياً تم تحويلُ مهامِ التعيينِ لتتم من خلال فرعنا في الإماراتِ، عدا أنَّ إجراءاتِ العقودِ الإداريةَ ما زالت تتم في نيويورك" ملحق (و)، مقابلة (2)، ولترفيعِ الموظفِ يشاركُ في دورةٍ في المركزِ، "وليعلو درجةً يبعتوهن لفرعٍ من فروعنا الكتيره بلبنان" ملحق (و)، مقابلة (1)، "أنْ يعرفَ كلُّ موظفٍ تاريخَ الجامعةِ وأهدافَها وبرامجَها لتنسيقِ الجهودِ لتحقيقِ أهدافِ الجامعةِ ومتابعةِ ذلك" ملحق (و)، مقابلة (8).

كما أنَّ إدارةَ الموارِدِ البشريةِ **ذات توجه محلي في التأهيل والتوظيف والتدريسِ؛ فهي تسعى للتوطينِ لمعالجةِ عدمِ استقرارِ الموظفين،** وتأمينِ الاحتياجاتِ الوظيفيةِ للفرعِ، **فتمنحُ الأولويةَ للطلبةِ المواطنين في التأهيلِ والتوظيفِ،** "قررنا إقرار نظامٍ للتوطينِ في النطاقِ الأكاديميِّ وعرضه على أفضلِ الطلابِ الإماراتيين لدينا، لمنْ لديهم الرغبةُ في الحصولِ على الدكتوراه والعملِ كأكاديميين في الجامعةِ ومن ثم دمجُ بعضهم في المستقبلِ" ملحق (و)، مقابلة (3)، و"نحن نختارُ طاقمَ العاملين ونقومُ بتعيينهم وفقاً لاحتياجاتنا ولكننا لا نعتقدُ باستمرارِ بقائهم" ملحق (و)، مقابلة (3). **كما تراعي البيئةَ المحليةَ والطلبةَ، من حيثُ التوسعُ في التخصصاتِ حسبَ حاجةِ السوقِ في الوقتِ الحاضرِ وفي المستقبلِ،** "نحنا نعمل دراسة للسوق من أجل التوسع في أية اختصاصات" ملحق (و)، مقابلة (1)، و"تمَّ طرحُ الدرجاتِ والاختصاصاتِ العلميةِ في الجامعةِ بعد دراسةٍ وتأسيسِ علاقاتٍ قويةٍ بين الدرجاتِ والاختصاصاتِ العلميةِ والوظائفِ الشاغرةِ وحاجةِ سوقِ العملِ في الإماراتِ" ملحق (و)، مقابلة (3)، **وتسهيلُ دراسةِ الطلبةِ للمساقاتِ الجامعيةِ في أيِّ فرعٍ للجامعةِ عبرَ العالم،** "لما ينزل البرنامج؛ الطالب في

روشيستر، وفي كرواتيا، وفي كوسوفو، وفي دبي، جدول ينزل لكل فرع ولكل المواد في كل الفروع فممكن أنا أكون من روشيستر أقول والله في دبي طارحين مادتين مناسبتين، يسافر لدبي ويدرس بالتزام ودوام ثابت" ملحق (و)، مقابلة (4)، **وتدريسُ مساقاتٍ خاصةٍ بالبيئةِ المحليةِ كالثقافةِ الإسلاميةِ،**

"في بعض الأحيان نعمل ضبط Fine Tuning عشان يكون مناسب للثقافة المحلية Local Culture خصوصي في بعض المواد أو التصرفات، على سبيل المثال: لما يكون في حصة رياضة لا نخلط الأولاد والبنات كون الثقافة لا تسمح، لكن التدريس عادي، زائد نعطي مادة الثقافة الإسلامية Islamic Culture لكل الطلبة، هذا غير موجود في الجامعة الأم، لكن هنا ندرسهم، وغير ذلك هي جامعة أمريكية مطابقة للأم" ملحق (و)، مقابلة (4).

Pattern

توجه مركزي بمعايير عالمية

توجه محلي في التأهيل والتوظيف والتدريس

Category

معايير عالمية للتوظيف

إدارة (مركزي)

التوطين كحل لعدم استقرار الموظفين

مراعاة البيئة المحلية والطلبة

Topics

تدوير الخبرات دولياً

الناس اليوم أكثر اتصالا وتنظيما وتطلباً وأقل ولاءً

أعداد ونسب للطلبة والأكاديميين والموظفين 3:1:15

3* معايير عالمية في الاستقطاب والتوظيف

2* تعيين من المركز سابقاً، والآن محليا، والعقد في المركز

توجهات سنوية

أن يعرف كل موظف تاريخ الجامعة وأهدافها وبرامجها لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف الجامعة ومتابعة ذلك

2* إدارة مركزية

دورة في فروع لبنان للترفيع

أولوية للطلبة الإماراتيين في التأهيل للتوظيف

عدم استقرار الموظفين

الاحتياج الوظيفي

موائمة للثقافة المحلية: رياضة، ثقافة اسلامية

2* التوسع في التخصصات حسب حاجة السوق

يدرس الطلبة مواد في أي فرع

Segment: لكل سنة هناك توجهات جديدة بحسب حاجات الفرع للتقدم الوظيفي (مقابلة 1)**، Segment: New York most hiring of faculty has been done in (مقابلة 2)، Segment: قررنا تعيين نظام للتوطين في النطاق الأكاديمي وعرضه على أفضل الطلاب الإماراتيين (مقابلة 3)، Segment: الأرقام وضعناها بعين الاعتبار لنصل إلى المعايير العالمية (مقابلة 4)، Segment: لما ينزل البرنامج الطالب في روشيستر Rochester وفي كرواتيا Croatia وفي كوسوفو Kosovo وفي دبي Dubai (أفرع الجامعات) لـ RIT الجدول ينزل لكل فرع Campus ولكل المواد في كل الفروع (مقابلة 5)، Segment: الناس اليوم أكث اتصالاً وتنظيماً وتطلباً وأقل ولاءً (مقابلة 6)، Segment: توظيف ذوو الجودة وتدريبهم ودعمهم وتسهيل نموهم المهني فمستقبل الجامعة يعتمد على الجودة وتمكين الموظفين (مقابلة 7)، Segment: أن يعرف كل موظف تاريخ الجامعة وأهدافها وبرامجها لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف الجامعة ومتابعة ذلك (مقابلة 8).

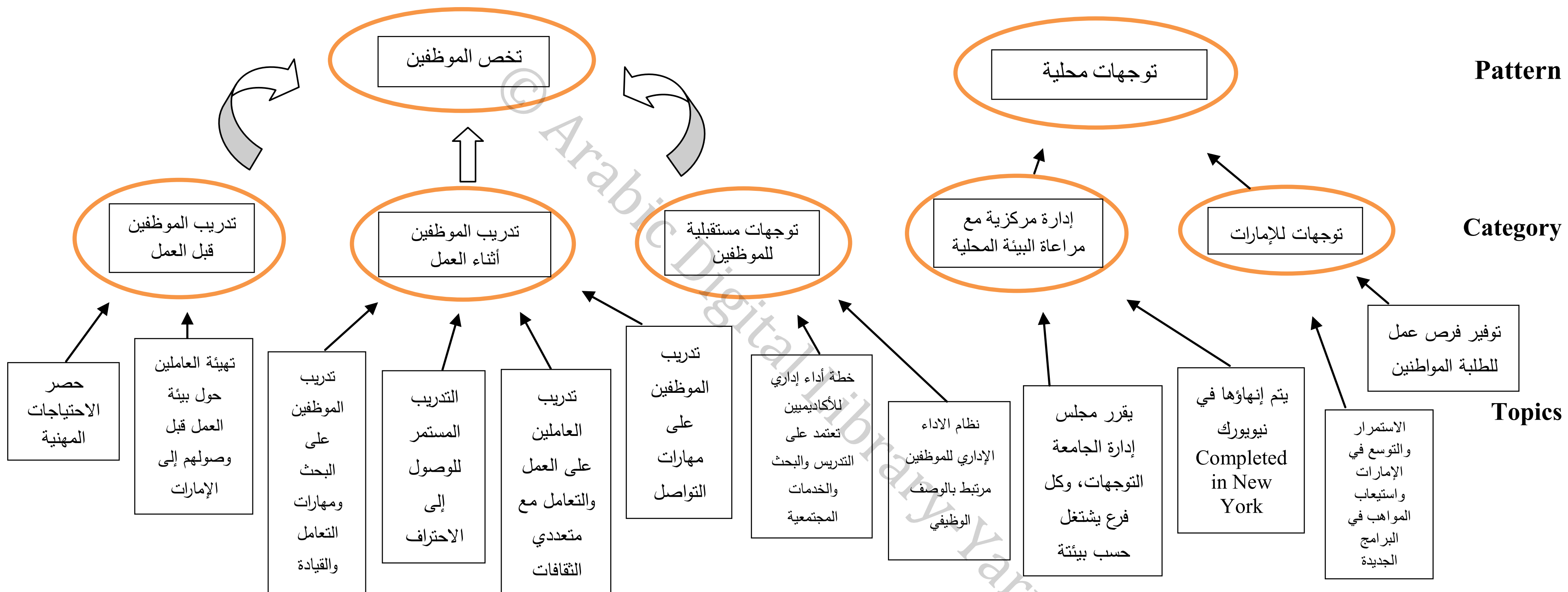
*الأرقام في أول العبارة في المربع تشير إلى عدد تكرارات العبارة في المقابلات. **المقابلات جميعها في الملحق (و).

(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 2: تحليل إجابات رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على سؤال الدراسة الخامس.

كما أظهرَ تحليلُ إجاباتِ مديري إدارات المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولـةِ الإمـاراتِ علـى هذا السؤالِ، كما يبـينُ **شـكلُ (3)** أنَّ بعضَ الفروعِ توجدُ لـديها **توجهـاتٌ مسـتقبليةٌ تطويريــةٌ تخـص المـوظفين،** "لـدى جامعـة السـوربون فـرعُ الإمـاراتِ خطـةٌ تطويريـةٌ للموظفين الإداريين تسمى (نظام الأداء الإداري) بحيثُ تحددُ الأهدافَ والتدريباتِ سنوياً وهي مرتبطةٌ بالوصفِ الوظيفي والمهاراتِ التي يجبُ تحقيقها، ولكن بالنسبةِ للأكاديميين فهناكَ خطةُ أداءٍ إداريٍّ تعتمدُ على التدريسِ والبحثِ والخدماتِ المجتمعيةِ" ملحق (س)، مقابلة (3)، **ويوجدُ تـدريبٌ قبـلَ العمـلِ** "عندما نستجلبُ النـاسَ هنـا، نعطيهم معلومـاتٍ حولَ البيئـةِ قبلَ وصـولهم، وبمجردِ تواجدهم هنا، نقدمُ لهم تدريباً على "التعاملِ مع تعددِ الثقافاتِ" ملحق (س)، مقابلة (8). **وتـدريبٌ أثنـاءَ العمـلِ،** "يتمُّ تشجيعُ الموظفين وتقديم الدعمِ والأنشطةِ المختلفةِ لتنميةِ قدراتهم في البحـوثِ والاستشـاراتِ والتدريبِ فـي تخصصـاتٍ معينـةٍ ومهـاراتِ التعاملِ والقيـادةِ" ملحـق (س)، مقابلة (5).

كما **توجد توجهات مستقبلية تطويرية محلية** "نعم: توجد لدينا خططٌ للتطويرِ الاحترافيِّ كالتدريبِ والتطويرِ وإتاحةِ الفرصـةِ لتوظيفِ الطلابِ وتزويدِ قسمِ المواردِ البشريةِ بمواطنين جدد" ملحق (س)، مقابلة (4)، و"استمرارُ التوسعِ وزيادةُ التواجدِ في الإماراتِ، واستيعابُ المواهبِ في المبادراتِ والبرامجِ الجديدةِ" ملحق (س)، مقابلة (7)، كما أظهرَ التحليلُ أنَّ بعضَ مديري إدارات الفروعِ **لم يتحدث عن توجهاتٍ مستقبليةٍ تطويريـةٍ، فالإدارةُ مركزيـةٌ** "التوجهات بالمبدأ تقررها مجلس إدارة الجامعـة، لوين يتوجـه، شـو بيطـور، شـو بـدو يخلـق إشيا جديده، شـو بـدو يحسـن، وبتلحق كل مؤسسـة، لأنـا مقسمين فروعـه كل فرع يشتغل عالنطـاق تبعـه" ملحـق (س)، مقابلـة (1)، يـتم إنهاؤهـا فـي نيويـورك Completed in New York ملحـق (س)، مقابلـة (2).



Segment: التوجهات بالمبدأ تقررها مجلس إدارة الجامعة، لوين يتوجه، شو بيطور، شو بدو يخلق إشيا جديده، شو بدو يحسن، وبتلحق كل مؤسسة، لأنا مقسمين فروعه كل فرع يشتغل عالنطاق تبعه (مقابلة 1)**، Segment: Completed in New York (مقابلة 2)، Segment: لدى جامعة السربون فرع الإمارات خطة تطويرية للموظفين الإداريين تسمى "نظام الأداء الإداري" بحيث تحدد الأهداف والتدريبات سنوياً وهي مرتبطة بالوصف الوظيفي والمهارات التي يجب تحقيقها، ولكن بالنسبة للأكاديميين فهناك خطة أداء إداري تعتمد على التدريس والبحث والخدمات المجتمعية (مقابلة 3)، Segment: نعم: توجد لدينا خطط للتطوير الاحترافي كالتدريب والتطوير وإتاحة الفرصة لتوظيف الطلاب وتزويد قسم الموارد البشرية بمواطنين جدد (مقابلة 4)، Segment: يتم تشجيع الموظفين وتقديم الدعم والأنشطة المختلفة لتنمية قدراتهم في البحوث والاستشارات. والتدريب في تخصصات معينة للموظفين ومهارات التعامل والقيادة (مقابلة 5)، Segment: استمرار التوسع وزيادة التواجد في الإمارات، واستيعاب المواهب في المبادرات والبرامج الجديده (مقابلة 7)، Segment: عندما نستجلب الناس هنا، نعطيهم معلومات حول البيئة قبل وصولهم. وبمجرد تواجدهم هنا، نقدم لهم تدريبا على "التعامل مع تعدد الثقافات" (مقابلة 8). **المقابلات جميعها في الملحق (س).

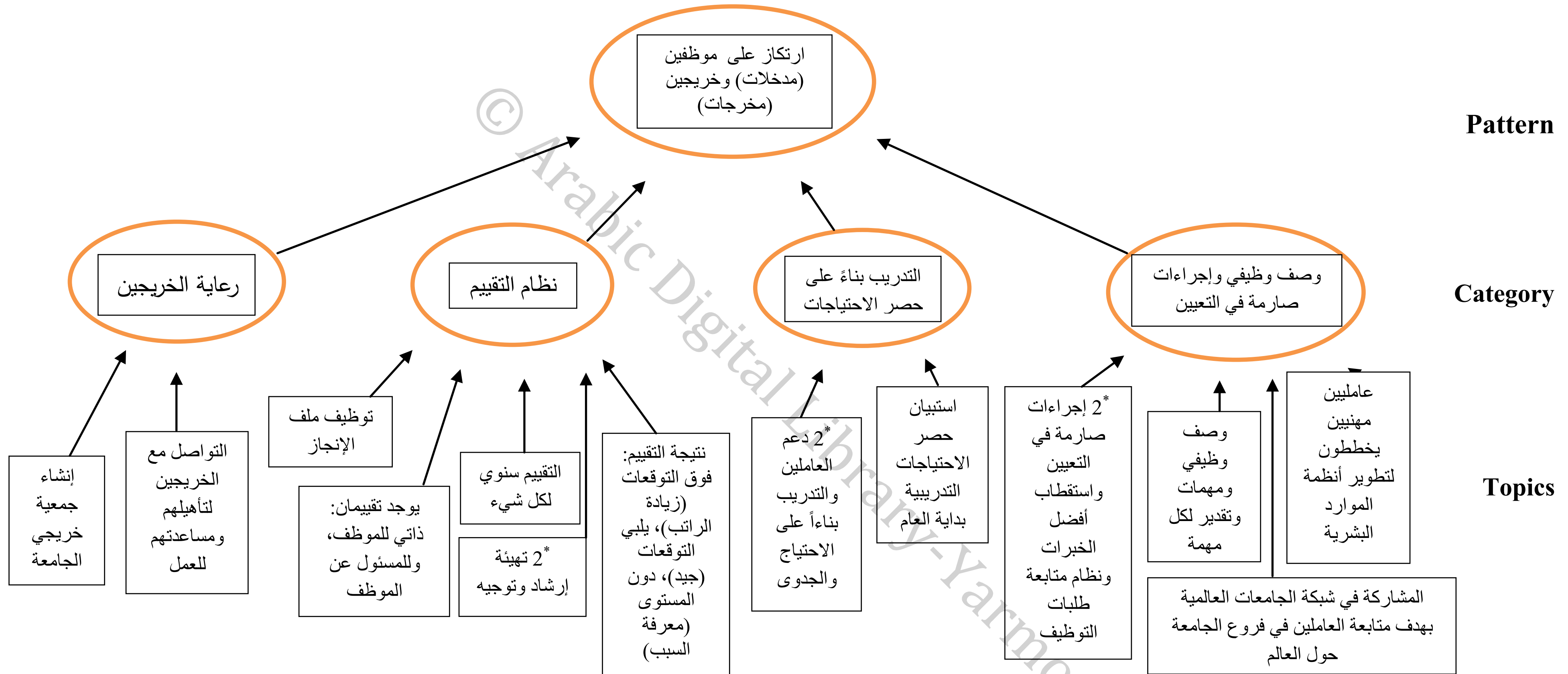
(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 3: تحليل إجابات مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على **سؤال الدراسة الخامس**

نتائجُ السؤالِ السادس: ما نمطُ إدارةِ المواردِ البشريةِ، وما آلياتُ تطويرِها في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الرؤساءِ ومديري إدارات الموارد البشرية في تلك الفروعِ؟

وأظهرَ تحليلُ إجاباتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبية في دولةِ الإماراتِ على **السؤالِ السادس**، كما يبينُ **شكلُ (4)**، أنَّ آليات تطوير إدارةَ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبية في دولةِ الإماراتِ **ترتكز على مدخلات (الموظفين: أكاديميين وإداريين) من حيثُ: وجودِ وصفٍ وظيفيٍّ وإجراءاتٍ صارمةٍ في التعيينِ**، "كل موظف بنعمله وصف وظيفي Job Description وكل مهمة Task قديش ياخذ من الوقت أو الأهمية" ملحق (و)، مقابلة (4)، و"التعيين عندنا حاسم جداً Very Critical عندنا إجراءات Procedures قوية في التعيين ما بنعين إلا لما نكون متأكدين؛ معايير، ومقابلات، ونجيب من Rochester يتأكدون من مقدرة وجاهزية الشخص" ملحق (و)، مقابلة (4)، والمشاركةُ في شبكةِ الجامعاتِ العالميةِ بهدفِ متابعةِ العاملين في فروعِ الجامعةِ حولَ العالمِ "لدينا نظامٌ عالميٌّ متحركٌ وهذا يساعدنا لاستقطابِ العاملين عبرَ العالمِ والجامعةِ الأمِّ في نيويورك "مشاركة في شبكة الجامعات العالمية" ملحق (و)، مقابلة (8)، و"لدينا عاملون مهنيون، ولديهم آلياتٌ محددةٌ للعملِ ويخططون لتطويرِ أنظمةِ المواردِ البشريةِ" ملحق (و)، (مقابلة 6)، **والتدريبِ بناءً على حصرِ الاحتياجاتِ**، "في بدايةِ كلِّ عامٍ دراسيٍّ نقومُ بتوزيعِ استطلاعِ رأي/استبيانٍ على الموظفين لمعرفةِ احتياجاتهم التدريبيةِ وملاحظاتهم واقتراحاتهم" ملحق (و)، مقابلة (3)، **و وجودِ نظامٍ للتقييمِ**، "احنا عندنا عملية تقييم سنوية لكل شيء نعمله وعندنا إجراءات Procedures واضحة" ملحق (و)، مقابلة (4)، و"إذا الموظف فوق التوقعات Exceed Expectation يزداد راتبه Increasing the Salary، أما إذا يلبي التوقعاتMeet Expectation معناها يعمل بشكل جيد، وإذا كان دون المستوى Non

Satisfactory نشوف بالضبط ليش؛ إذا هو مش جيد معناها يترك الجامعة" ملحق (و)، مقابلة (4)، و"خطط شخصية (خطط ملفات الإنجاز)، والإرشاد والتوجيه، وأنشطة تعزيز مهنية (تنمية مهنية)" ملحق (و)، مقابلة (5)، و"ندعمُ العاملين لدينا ونمكّنهم من التحسّنِ والتقدمِ ليكونوا الأفضل في كل ما يفعلونه" ملحق (و)، مقابلة (7)، وإجراءِ مسوحات "بعض الأوقات نجري مسوحات (تقييم ذاتي أو استطلاع آراء) (كيف ترى نظامك في جامعة نيويورك؟) ملحق (و)، مقابلة (8). **ورعاية الخريجين**، "لدينا تنظيمٌ خاصٌ متعلقٌ بمجموعةِ الخريجين والطلبةِ السابقين الحاصلين على وظائف في سوقِ العملِ الإماراتيّ" ملحق (و)، مقابلة (3).



Segment احنا عندنا في الجامعة الأم فقط قسم للموارد البشرية كل شي بيندار من هونيك (مقابلة 1)**، Segment: We keep records, manage visas etc and deal with all government requirements and requests (مقابلة 2)، Segment: لدينا تنظيم خاص متعلق بمجموعة الخريجين والطلبة السابقين الحاصلين على وظائف في سوق العمل الإماراتي. قمنا بإنشاء جمعية خاصة لهذه المجموعة (مقابلة 3)، Segment: كل موظف بنعمله وصف وظيفي Job Description وكل مهمة Task قديش ياخذ من الوقت أو الاهمية وبنعمل تقييم لهذه المهمة Task أو الوصف الوظيفي Job Description (مقابلة 4)، Segment: Profile Plan, Mentorship (مقابلة 5)، Segment: لدينا عاملين مهنيين، ولديهم آليات محددة للعمل ويخططون لتطوير أنظمة الموارد البشرية (مقابلة 6)، Segment: ندعم العاملين لدينا ونمكنهم من التحسن والتقدم وأن يكونوا الأفضل في ما يفعلونه (مقابلة 7)، Segment: لدينا نظام عالمي متحرك وهذا يساعدنا لاستقطاب العاملين عبر العالم والجامعة الأم في نيويورك مشاركة في "شبكة الجامعات العالمية" (مقابلة 8).

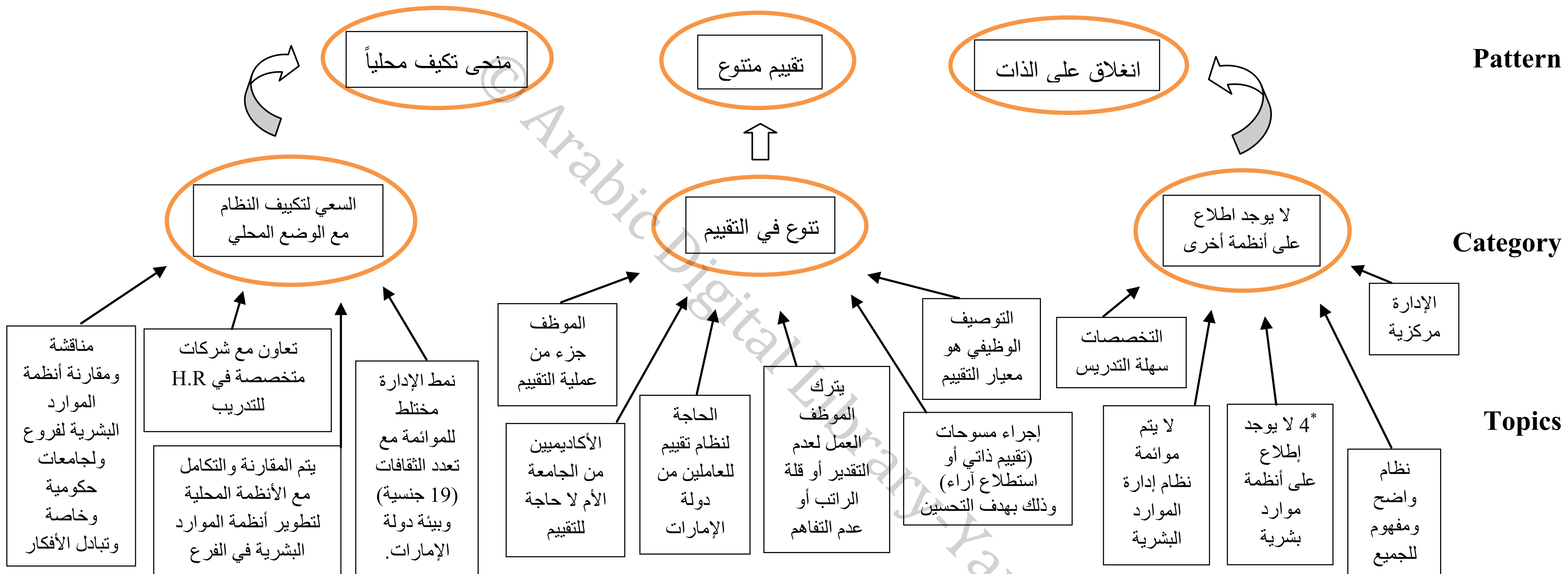
*الأرقام في أول العبارة في المربع تشير إلى عدد تكرارات العبارة في المقابلات. **المقابلات جميعها في الملحق (و).

(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 4: تحليل إجابات رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على سؤال الدراسة السادس.

وأظهرَ تحليلُ إجاباتِ رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على **السؤالِ السادس، كما يبينُ شكلُ (5)، أنَّ موقعَ إدارةِ المواردِ البشريةِ في تلكِ الفروعِ، يتراوحُ ما بينَ الانغلاقِ على الذاتِ، والسعي نحو التكيفِ محلياً؛ فلا يوجدُ اطّلاعٌ على إدارةِ المواردِ البشريةِ لفروعِ جامعاتٍ أجنبيةٍ أخرى، أو على إدارةِ مواردَ بشريةٍ لجامعاتٍ خاصةٍ أو حكوميةٍ في دولةِ الإماراتِ،** "ما بنطّلع على أنظمة أخرى في الدولة، أكيد في نظام معتمد عندنا مبني على معايير عالمية" ملحق (و)، مقابلة (1)، و"لم نطّلع على أنظمة تقييم لجهات أخرى" ملحق (و)، مقابلة (3). و"لا أعرف ما فيه الكفاية عن أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة لأحكم" ملحق (و)، مقابلة (6)، وبالمقابلِ، **يوجد منحى تكيّفٍ محليٍّ في التقييمِ**، "الأمرُ الذي يحتّمُ علينا إيجادَ علاقةٍ جيدةٍ في نظامِ التوظيفِ والتقييمِ للمواطنين" ملحق (و)، مقابلة (3)، و"إنها حضارةٌ مختلفةٌ كلياً، إذا نظرَت إلى فرعِ جامعة ولونغونغ سترى أنها تضمُّ مختلفَ الثقافاتِ، لدينا أكثرُ من تسعَ عشرةَ جنسيةً لذا يجبُ علينا أنْ نضع اختلافَ الجنسياتِ والبيئةَ في عينِ الاعتبارِ" ملحق (و)، مقابلة (7).

"يعني أعطيك مثال: Soft Ware بيروح على اسم الشخص بيقوله أنا وياك بنتفق على المهام Tasks اللي إحنا لازم نعمله ونتفق على الـ Wait إنه هذا لازم ياخذ 50% من وقتك بنعطيه للموظف بنقوله انته قيم حالك بعدين Soft Ware إحنا اعملناه، بعدين يطلع في النهاية Meet Expectation ولا Exceed Expectation وبيجي الآن للـ Super Visor وهو يعمل نفس التقييم بيشوف هما والله متقاربين ولا غير متقاربين واكتب رأيك ليش مش متقاربين وبيرجع للـ Staff يقول هذا تقييمي إلك لـ Staff إله الحق يشوف التقويم ويوافق عليه أو لا إذا مش موافق عليه يقول أنا مش موافق عليه لأنه أعتقد أنه 1، 2، 3،..." ملحق (و)، مقابلة (4).



Segment: ما بنطلع على أنظمة أخرى في الدولة (مقابلة 1)**، Segment: Its difficult to compare because the work takes place in two locations (مقابلة 2)، Segment: لدينا التوصيف الوظيفي للوظائف الأكاديمية بالإضافة إلى قنواتنا العلمية و تجارب الأداء، حيث نقوم باختيار المؤهلين وتقييمهم بما يكافئ ويتواءم مع التوصيف الوظيفي (مقابلة 3)، Segment: عادة ندعوا ناس يعطونا دورات إذا في Soft Ware جديد أو في نظام جديد في إدارة الموارد البشرية Human Resources نجيبهم يعطونا عروض Presentation وأحياناً نشتري Soft Ware (مقابلة 4)،Segment: Well aligned and integrated with overall National strategy for Human resource development (مقابلة 5)، Segment: لا أعرف ما فيه الكفاية عن أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة لأحكم (مقابلة 6)، Segment: إنها حضارة مختلفة كليا، إذا نظرت إلى فرع جامعة ولونغونغ سترى انها تضم مختلف الثقافات، لدينا اكثر من تسعة عشر جنسية لذا يجب علينا أن نضع اختلاف الجنسيات و البيئة في عين الاعتبار(مقابلة 7)، Segment: بعض الاوقات نجري مسوحات (تقييم ذاتي أو استطلاع آراء) (كيف ترى نظامك في جامعة نيويورك؟)(مقابلة 8).

*2الأرقام في أول العبارة في المربع تشير إلى عدد تكرارات العبارة في المقابلات. **المقابلات جميعها في الملحق (و). (Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

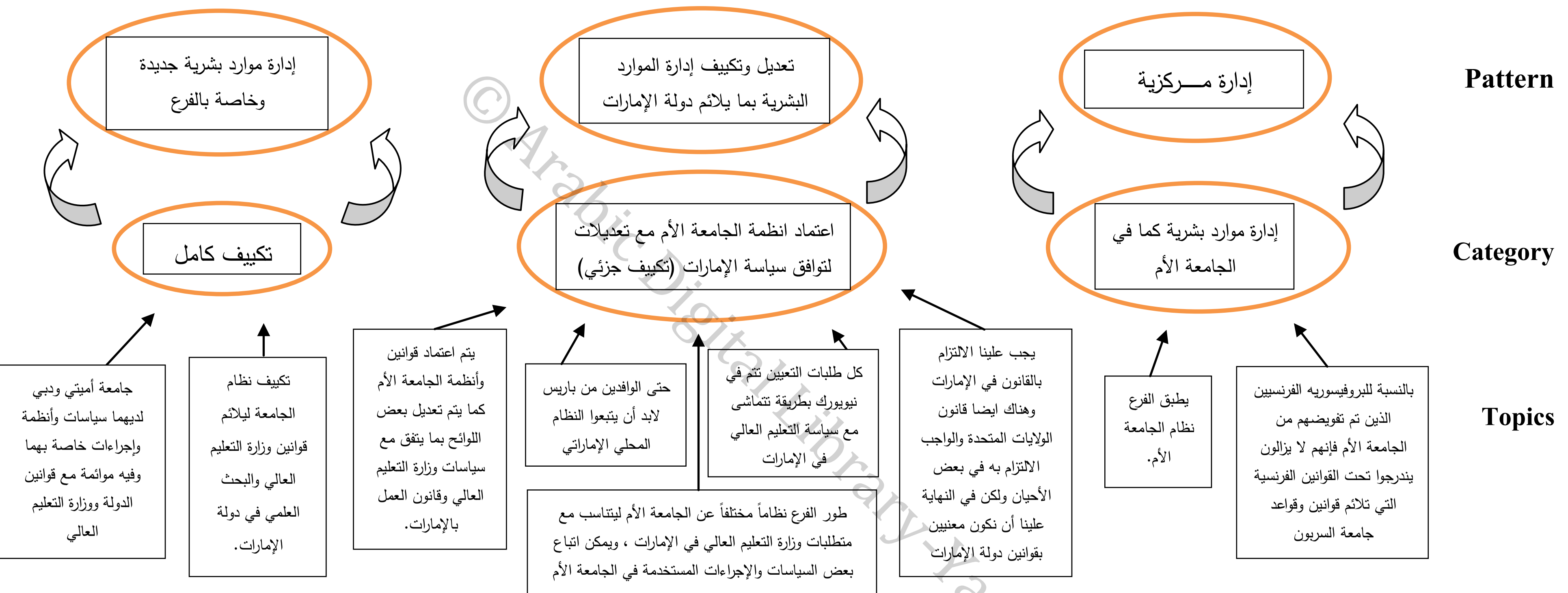
شكل 5: تحليل إجابات رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على سؤال الدراسة السادس.

كما أظهرَ تحليلُ إجاباتِ مديري إدارات المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبية في دولةِ الإماراتِ على **السؤالِ السادس**، كما يبينُ **شكلُ (6) أنَّ إدارةِ المواردِ البشريةِ مركزيةِ تماثلُ النظامَ في الجامعةِ الأمِّ**، "بالنسبةِ للبروفيسوريه الفرنسيين الذين تمَّ تفويضهم من الجامعةِ الأمِّ فإنهم لا يزالون مندرجين تحت مظلةِ القوانين الفرنسيةِ التي تلائمُ قوانينَ وقواعدِ جامعة السوربون– حتى الوافدين من باريس لابدَّ أن يتبعوا النظامَ المحليَّ الإماراتيَّ" ملحق (س)، مقابلة (3)، "الآن النظامُ كما في الجامعةِ الأمِّ، في السابق لم يكنْ التعيينُ من الجامعةِ الأمِّ، وإنما كانوا يستشاروا، ولكن في النهايةِ أجبرتهم وزارةُ التعليمِ العالي على إنهاءِ ذلك" ملحق (س)، مقابلة (2).

ويتمُّ تعديلُ وتكييفُ إدارةِ المواردِ البشريةِ بما يلائمُ دولةِ الإماراتِ؛ حيث يتمُّ اعتمادُ أنظمةِ الجامعةِ الأمِّ مع تعديلاتٍ لتوافقَ سياسةَ دولةِ الإماراتِ، "يجبُ علينا الالتزامُ بالقانونِ في الإماراتِ وهناك أيضاً قانونُ الولاياتِ المتحدةِ والواجبُ الالتزامُ به في بعضِ الأحيانِ ولكنْ في النهايةِ علينا أنْ نكون معنيين بقوانينِ دولةِ الإماراتِ" ملحق (س)، مقابلة (8)، و"كلُّ طلباتِ التعيينِ تتمُ في نيويورك بطريقةٍ تتماشى مع سياسةِ التعليمِ العالي في الإماراتِ" ملحق (س)، مقابلة (2)، و"حتى الوافدين من باريس لابدَّ أن يتبعوا النظامَ المحليَّ الإماراتيَّ" ملحق (س)، مقابلة (3)، و"طوّرَ الفرعُ نظاماً مختلفاً عن الجامعةِ الأمِّ ليتناسبَ مع متطلباتِ وزارةِ التعليمِ العالي في الإماراتِ، ويمكن اتباعُ بعضَ السياساتِ والإجراءاتِ المستخدمةِ في الجامعةِ الأمّ" ملحق (س)، مقابلة (7).

كما أنَّ إدارةِ المواردِ البشريةِ في بعضِ الفروعِ جديدة وخاصّة بالفرعِ؛ أي تمَّ **تكييفٌ كاملٌ للنظامِ**، "جامعة أميتي وإمارة دبي لديهما سياساتٌ وأنظمةٌ وإجراءاتٌ خاصةٌ بهما، وفيه موائمةٌ مع قوانينِ الدولةِ ووزارةِ التعليمِ العالي" ملحق (س)، مقابلة (5)، و"طوَّر الفرعُ نظاماً مختلفاً عن

الجامعـةِ الأمّ ليتناسـبَ مـع متطلبـاتِ وزارةِ التعلـيم العـالي فـي الإمـاراتِ، ويمكـنُ اتبـاعُ بعـضَ السياساتِ والإجراءاتِ المستخدمةِ في الجامعةِ الأمّ" ملحق (س)، مقابلة (7).



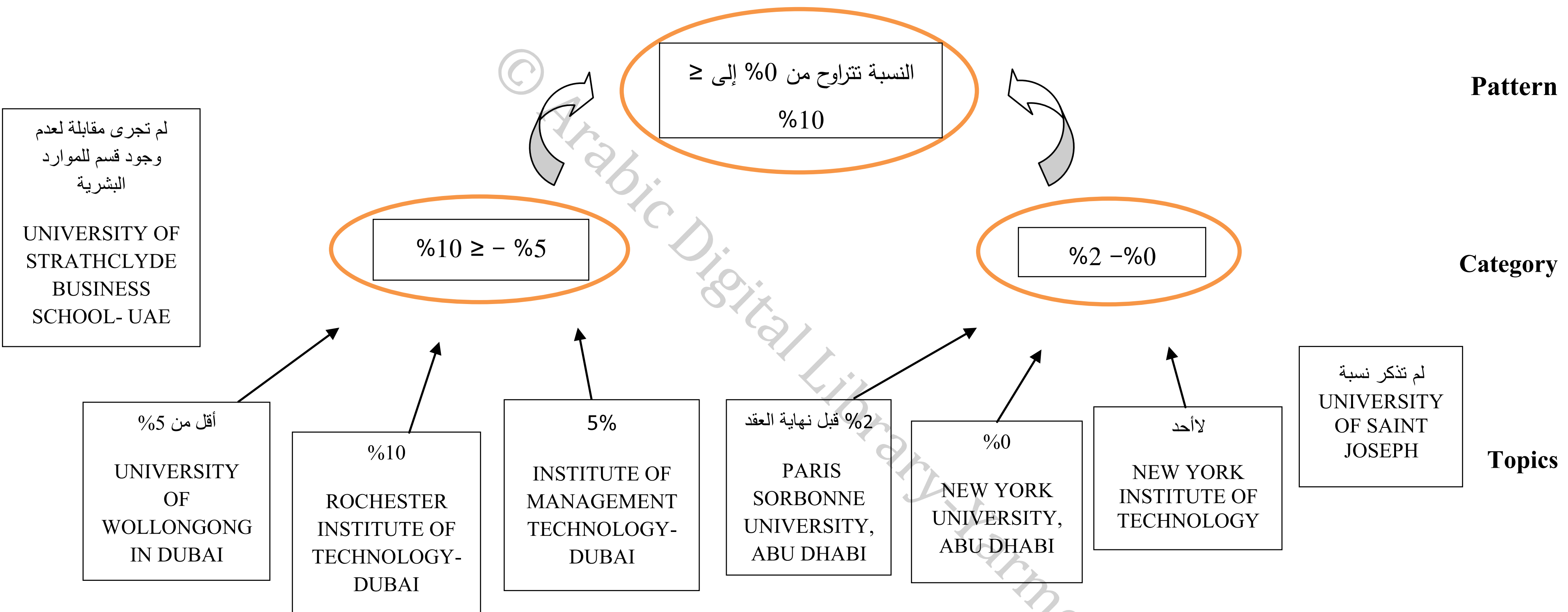
Segment: احنا عملنا تكييف "تعديل" نظام الجامعة الأم بما يُلائم قوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإمارات (مقابلة 1)**، Segment: كل طلبات التعيين تتم في نيويورك بطريقة تتماشى مع سياسة التعليم العالي في الإمارات (مقابلة 2)، Segment: بالنسبة للبروفيسوريه الفرنسيين الذين تم تفويضهم من الجامعة الأم فإنهم لا يزالون يندرجوا تحت القوانين الفرنسية التي تلائم قوانين وقواعد جامعة السربون/حتى الوافدين من باريس لابد أن يتبعوا النظام المحلي الإماراتي (مقابلة 3)، Segment: يتم اعتماد قوانين وأنظمة الجامعة الأم كما يتم تعديل بعض اللوائح بما يتفق مع سياسات وزارة التعليم العالي وقانون العمل بالإمارات (مقابلة 4)، Segment: جامعة أميتي ودبي لديهما سياسات وأنظمة وإجراءات خاصة بهما وفيه موائمة مع قوانين الدولة ووزارة التعليم العالي (مقابلة 5)، Segment: طور الفرع نظاماً مختلفاً عن الجامعة الأم ليتناسب مع متطلبات وزارة التعليم العالي في الإمارات، ويمكن اتباع بعض السياسات والإجراءات المستخدمة في الجامعة الأم (مقابلة 7)، Segment: يجب علينا الالتزام بالقانون في الإمارات وهناك ايضا قانون الولايات المتحدة والواجب الالتزام به في بعض الأحيان ولكن في النهاية علينا أن نكون معنيين بقوانين دولة الإمارات (مقابلة 8). **المقابلات جميعها في الملحق (س).

(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 6: تحليل إجابات مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على **سؤال الدراسة السادس**.

نتائجُ السؤالِ السابع: ما نسبةُ الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العملَ سنوياً قبلَ انتهاءِ مدةِ عقدِ العملِ، والذين يستنكفون سنوياً قبلَ بدءِ العملِ؟

كما أظهرَ تحليلُ إجاباتِ مديري إدارات المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على **السؤالِ الحادي عشرَ**، كما يبينُ **شكلُ (7)** أنَّ نسبةَ الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركونَ العملَ سنوياً قبل انتهاءِ مدةِ عقدِ العمل تتراوحُ **من 0% إلى ≥ 10%**، فالنسبةِ **تساوي 0% في ثلاثةِ فروعٍ**، "لا يوجد" ملحق (س)، مقابلة (2)، و"اكتبي ZERO سأضعه منخفض" ملحق (س)، مقابلة (8)، **وتساوي النسبة 2% إلى < 5% في فرعين،** "نسبة الإداريين والأكاديميين الذين تركوا العملَ في العامِ الدراسيّ 2011–2012 تساوي 9,71 % وهي تشكلُ 8 أشخاصٍ، ومن هؤلاء الثمانية اثنان منهم قبلَ نهايةِ العقدِ" ملحق (س)، مقابلة (3)، و"أقل من 5% سنوياً، أغلبُ الموظفين يتركون جامعةَ والنغونغ بسببِ تركهم الإماراتِ؛ مثالٌ على ذلك انتقالهم إلى دولةٍ أخرى بغرضِ الهجرةِ" ملحق (س)، مقابلة (7)، **والنسبة 5% في فرع واحدٍ** ملحق (س)، مقابلة (5)، **و10% في فرع واحد** ملحق (س)، مقابلة (4).



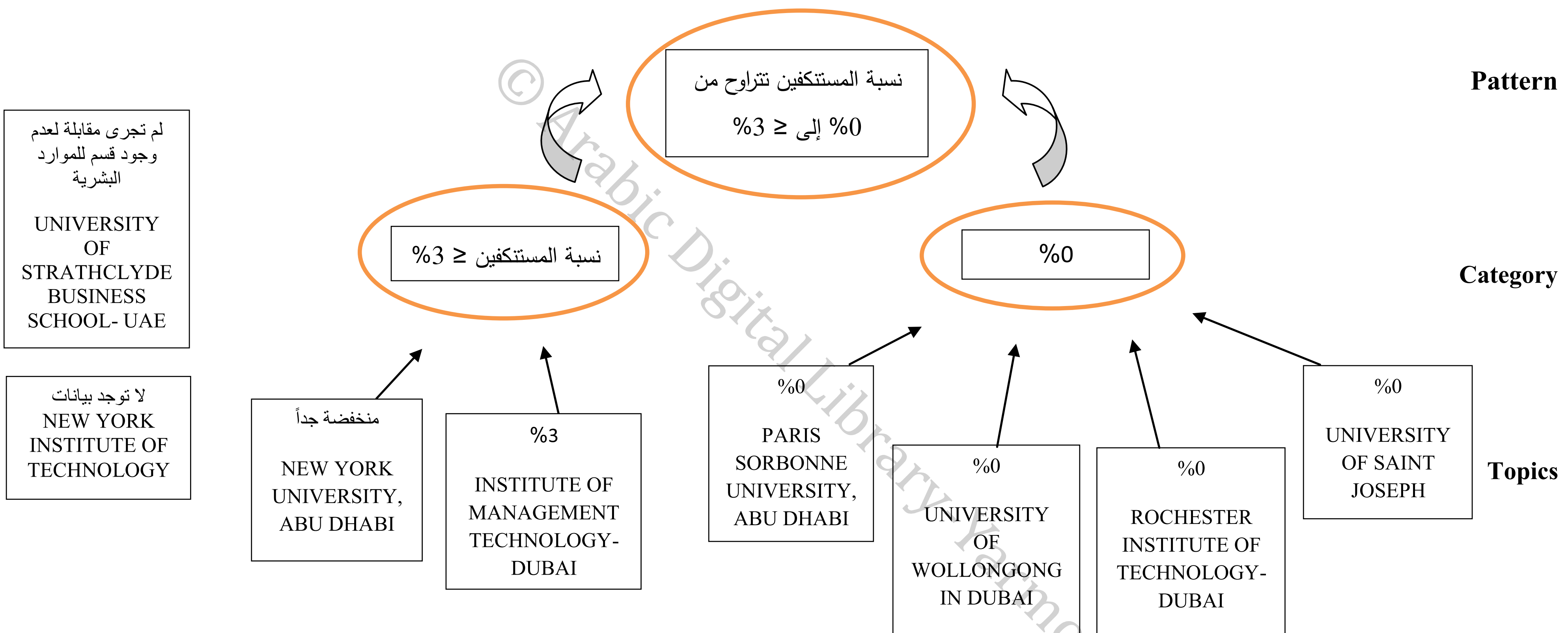
Segment: أما في فرع الجامعة في دبي العقود كل سنة بسنتها، و المتعاقدين مع الجامعة الأم يقسمون أوقاتهم بين الإمارات ولبنان، وفي صعوبة كبيرة الحقيقة (مقابلة 1)**، Segment: لا يوجد (مقابلة 2)، Segment: نسبة الإداريين والأكاديميين الذين تركوا العمل في العام الدراسي 2011-2012 تساوي 9,71 % وهي تشكل 8 أشخاص، و من هؤلاء الثمانية 2 منهم قبل نهاية العقد (مقابلة 3)، Segment: 10% (مقابلة 4)، Segment: 5% (مقابلة 5)، Segment: أقل من 5% سنوياً . أغلب الموظفين يتركون جامعة والنغونغ بسبب تركهم الإمارات. مثال على ذلك انتقالهم إلى دولة أخرى بغرض الهجرة (مقابلة 7)، Segment: اكتبي "ZERO" سأضعه منخفض (مقابلة 8).

**المقابلات جميعها في الملحق (س).

(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 7: تحليل إجابات مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على **سؤال الدراسة السابع**.

كما أظهرَ تحليلُ إجاباتِ مديري إدارات المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على **السؤالِ الثاني عشرَ**، كما يبينُ **الشكلُ (8)** أنَّ نسبةَ المستنكفين قبلَ بدءِ العملِ تتراوحُ **من 0% إلى ≥ 3%**، ففي **أربعةِ فروعٍ كانت النسبة 0%**، "لحديث هلأ ما واجهتنا هي المشكلة ملحق (س)، مقابلة (1)، و"نسبةُ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ المفوضين من باريسِ الجامعةِ الأمّ تشكلُ نسبةَ0% ملحق (س)، مقابلة (3)، و"المقابلاتُ دقيقةٌ وثريةٌ بحيثُ تعطي الفرصةَ فقط للموظفين ممن لديهم الرغبةُ للالتحاقِ بالجامعةِ" ملحق (س)، مقابلة (7)، "ولكن لا تأتي هذا منخفض جدا. منخفض جدا. قليل جدا،! حسنا قليل جدا" ملحق (س)، مقابلة (8). وكانت النسبة **3% في فرعٍ واحد**، ملحق (س)، مقابلة (5).



Segment: لحديث هلا ما واجهتنا هذي المشكلة (مقابلة 1)**، Segment: ليست لدي هذه المعلومات (مقابلة 2)، Segment: نسبة أعضاء هيئة التدريس المفوضين من باريس الجامعة الأم تشكل نسبة 0 % (مقابلة 3)، منذ 2008 مررنا بحالة واحدة فقط (مقابلة 4)، Segment: %3 (مقابلة 5)، Segment: المقابلات دقيقة وثرية بحيث تعطي الفرصة فقط للموظفين ممن لديهم الرغبة للالتحاق بالجامعة (مقابلة 7)، Segment: ولكن لا تأتي هذا منخفض جدا. منخفض جدا. قليل جدا،! حسنا قليل جدا (مقابلة 8).

**المقابلات جميعها في الملحق (س).

(Schumacher & McMillan.(2001) Ch.14, p. 477)

شكل 8: تحليل إجابات مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات على **سؤال الدراسة السابع**.

الفصلُ الخامسُ

مناقشةُ النتائجِ والتوصياتِ

هدفت هذه الدراسةُ للكشفِ عن مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ، وحصرِ أبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ كلاً من: مديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ، والموظفين (أكاديميين وإداريين) في تلك الفروعِ وفقاً لمتغيراتِ الدراسةِ، ويتناولُ هذا الفصلُ مناقشةَ النتائجِ في ضوءِ الأدبِ التربويِّ والدراساتِ ذاتِ الصلةِ، ويقدُّمُ توصياتٍ، وفيما يلي مناقشةُ نتائجَ أسئلةِ الدراسةِ حسبَ تسلسلها.

مناقشةُ النتائجِ المتعلّقةِ بالسؤالِ الأولِ: "ما مستوى فاعليةِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الموظفين؟"

أظهرتْ نتائجُ هذا السؤالِ، أنَّ فاعليةَ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين على الأداةِ **ككلٍ** قد كانت بمستوى **متوسط**، وقد يعزى ذلك إلى التحدياتِ الكبيرةِ التى تواجهُ إدارةَ الموارِدِ البشريةِ بشكلٍ عامٍ، وإدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ بشكلٍ خاصٍ، كما بينَ درة، والصباغ (2010) أنَّ تشابكَ العواملِ الاقتصاديةِ والسياسيةِ والاجتماعيةِ والحضاريةِ والثقافيةِ، وتدخُّلَ عواملَ محليةٍ وإقليميةٍ ودوليةٍ، والتغيراتِ التكنولوجيةَ المتسارعةَ بوتيرةٍ قد لا يستطيعُ العقلُ البشريُ اللحاقَ بها في أحيانٍ كثيرةٍ، والتنافسَ الاقتصاديَ والسياسيَ والاجتماعيَ والحضاريَ وما يجرهُ من نزاعاتٍ وصراعاتٍ، والعولمةَ، جميعها تؤثّرُ على وظائفِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ في العالمِ خلالَ القرنِ الحادي والعشرين.

وتتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراســـةِ ألتباش (Altbach, 2011) حيثُ أشارَ إلى أنَّ التقلباتِ السياسيةَ في الهندِ والصينِ والربيعِ العربيِّ، ومشكلةَ الحريةِ الأكاديميةِ، واختلافَ تفسيرِ

الاتفاقياتِ التعاقديـةِ بينَ الفروعِ والبلدانِ المضـيفةِ؛ من المشكلاتِ التـي تواجـهُ فروعَ الجامعـاتِ الأجنبيةِ وتؤثِّرُ على إدارةِ المواردِ البشريةِ فيها.

وجاءت فاعليةُ **مجالِ التوظيفِ** في **الرتبـةِ الأولى** وبمستوى **كبير**، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلـى أنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيـةِ فـي دولـةِ الإمـاراتِ هـي فروعٌ لجامعـاتٍ مرموقـةٍ عالمياً،وعريقـةٍ كالسوربون ونيويورك ووالنغونـغ وفيها كفاءاتٌ إداريةٌ وأكاديميةٌ متميزةٌ نقلتها إلى تلك الفروعِ، كما أنَّ للرواتبِ العاليةِ في دولةِ الإماراتِ أثراً إيجابياً في استقطابِ واختيارِ وتعيينِ ذوي الكفايات من أكـــاديميين وإداريـــين، وهـــذا يتفّـــقُ مـــع نتيجـــةِ دراســـةِ ريتشاردســـون وماكينـــا (Richardson & McKenna, 2001) من حيثُ أنَّ الدخلَ المرتفعَ من أحدِ أسبابِ استقطابِ الأكاديميين البريطانيين للعملِ في الخارجِ.

وجاءت فاعليةُ **مجالاتِ التخطيط، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعويض** بمستوى **متوسط،** ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ **التخطيطَ للمواردِ البشريةِ** يتمُّ في الجامعةِ الأمِّ، وكذلك **تقييمُ الأداءِ** لأنَّ قسماً من الأكاديميين يعملُ في الجامعةِ الأمِّ وفي فرعِ الجامعةِ في آنٍ واحدٍ، كما لا يقومُ فرعُ الجامعـةِ **بتـدريبٍ** مستقلٍّ، ويعتمدُ علـى خبـراتِ الموظفين، ومعظمُ الفروعِ حديثـةُ الإنشـاءِ، وأعدادُ الطلبةِ فيها قليلـةٌ نسبياً، ووضعها المالي لا يسمحُ **بحوافزَ** ترضـي طموحَ الموظفين، أما بالنسبةِ **لمجال إعادةِ الانـدماجِ** فقد جاء بمستوى **متـدني**، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن بعضُ الفروعِ معنيةً بوضعِ الموظفِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ؛ إما لأنه يعودُ إلى العملِ في الجامعةِ الأمِّ، أو ينهـي عقدَ عملـه برغبتـه واختيـاره، أو يجدُ فرصـةَ عملٍ بامتيـازاتٍ أفضـلَ ، وبشكلٍ عامٍ فـإنَّ المجالاتِ التى جاءَ مستوى فاعليتها **متوسطاً ومتدنياً** فتمثّلُ حالاتٍ خاصةً من الناحيةِ الإجرائيـةِ التنفيذيـةِ، وهـذه المجـالاتُ لا تكـونُ بمسـتوى طمـوحِ الموظـفِ فـي الغالـبِ الأعـمِّ، حيـثُ يطمـحُ

الموظفون دوماً إلى المزيدِ من التدريبِ والتعويضِ ومستوياتِ تقييمٍ أعلى، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011) من أنَّ هناك انتقاداتٍ لمؤسساتِ التعليمِ العالي فيِ دولةِ الإماراتِ من حيثُ أنَّ عددها يتجاوزُ الطلبَ الحاليَّ، وأنَّ ثلثي الجامعاتِ الخاصةِ أسّسَ بعدَ عامِ 2005 وفي مرحلةِ تأسيسِ البنيةِ التحتيةِ، وتتفقُ مع نتيجةِ دراسةِ حمدان (2010) حيثُ كانت درجةُ تطبيقِ التخطيطِ الاستراتيجيّ للمواردِ البشريةِ في ثمانِ جامعاتٍ أردنيةٍ حكوميةٍ وخاصةٍ متوسطةً، وتتفقُ مع نتيجةِ دراسةِ الغامدي (2009) التي أظهرت أنَّ مستوى فعاليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في وزارةِ التعليمِ العالي في المملكةِ العربيةِ السعوديةِ من وجهةِ نظرِ القادةِ الإداريين كان متوسطاً.

وقد أظهرتْ نتائجُ **مجالاتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ** في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، أنَّ **مجالَ التوظيفِ** جاءَ **بالرتبةِ الأولى**، وبمستوى فاعلية **كبير**، وجاءت تسعُ فقراتٍ (8، 9، 11، 13، 15، 5، 6، 4، 14) من أصلِ خمسَ عشرةَ فقرةً وبنسبةِ 60% بمستوى **كبير**، واحتلت الفقرةُ (8) الرتبةَ الأولى، ونصُّها "تُجري الجامعةُ مقابلاتٍ شخصيةً للتوظيفِ"، تليها تنازلياً الفقراتُ التي تتناولُ: "السيرةَ الذاتيةَ للمتقدمِ للوظيفةِ"، ثم "أولويةَ الاختيارِ من داخلِ دولةِ الإماراتِ"، ثم "منْ يمتلكُ مقدرةً على العملِ في فرقِ عملٍ عابرةٍ للثقافاتِ"، ثم "الفرصَ المتساويةَ بغضّ النظرِ عن جنسيةِ الموظفِ"، ثمَّ "الاختيارَ بناءً على تحليلِ الوظيفةِ وتوصيفها"، ثم "اعتمادَ معاييرَ معلنةً في التوظيفِ"، ثم "الإعلانَ على الموقعِ الإلكتروني ومن خلالِ الصحفِ"، ثم "أولويةَ التوظيفِ لمن يتقنُ لغةً أخرى غيرَ اللغةِ الأمِّ". ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ الفروعَ منبثقةٌ من جامعاتٍ عريقةٍ ومعروفةٍ ومشهورةٍ وذاتِ سمعةٍ عالميةٍ، وهذا ما يجعلها تتشدَّدُ في الاستقطابِ والاختيارِ والتعيينِ لتوظيفِ ذوي كفاياتٍ عاليةٍ للمحافظةِ على

تمايزها، كما أنَّ طبيعةَ هذه الفقراتِ تدلّلُ على مستوى كفاياتٍ عالٍ، وهذا ما يستشعره الموظفون؛ لهذا جاءَ تقديرُ 60% من الفقراتِ بمستوى كبير.

كما جاءت ستُ فقراتٍ بمستوى فاعليةِ **متوسط**، وبرتبٍ تنازليةٍ حسبَ المتوسطاتِ، وهي (2، 10، 1، 3، 7، 12)، وتنصُّ هذه الفقراتُ على: "هدفُ عمليةِ الاستقطابِ رفعُ مستوى الخدماتِ المقدمةِ وزيادةُ الإنتاجيةِ"، و"إعطاءُ أولويةَ التوظيفِ لذوي الخبراتِ في الجامعةِ الأمّ"، و"تعاونُ الجامعةِ مع الجامعاتِ المحليةِ والدوليةِ للاستفادةِ من ذوي الخبراتِ"، و"اتصافُ نظامِ التوظيفِ بالسرعةِ والدقةِ"، و"إجراءُ الجامعةِ اختباراتٍ إلكترونيةً أو تحريريةً للتوظيفِ"، ثم "أولويةُ التوظيفِ لذوي الخلفيةِ الثقافيةِ المشتركةِ مع دولةِ الإمارات (من أصولٍ عربيةٍ أو إسلاميةٍ)". ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ هذه الفروعَ لا ترغبُ في تحمّلِ تكاليفَ عاليةٍ في التوظيفِ، لهذا جاءت فقرةُ "أولويةُ التوظيفِ لذوي الخبراتِ في الجامعةِ الأمّ" بالرتبةِ (11)؛ لأنَّ التوظيفَ من الجامعةِ الأمّ عادةً ما يكون مكلفاً مالياً، كما أنَّ فقرةَ "أولويةُ التوظيفِ لذوي الخلفيةِ الثقافيةِ المشتركةِ مع دولةِ الإماراتِ" جاءت في الرتبةِ الأخيرةِ؛ لأنَّ طلبةَ الجامعةِ من جنسياتٍ متعددةٍ، وهذا يدفعُ الجامعةَ للسعي لتنويعِ الخلفياتِ الثقافيةِ للموظفين لمسايرةِ تنوّعَ جنسياتِ الطلبةِ، وهذه النتائجُ تتفقُ مع ما أشارت إليه نتيجةُ دراسةِ ويلكنز وبالاكريشنان (Wilkins & Balakrishnan, 2012) من أنَّ أكبرَ تحدٍ يواجهُ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ هو تعيينُ أكاديميين ذوي خبرةٍ بالتعليمِ من الجامعةِ الأمّ، وأنَّ كبارَ الأساتذةِ لا يريدون تركَ عملهم واقتلاعَ عائلاتهم من أوطانهم، كما أنَّ الأكاديميين الناشئين لا يريدون التضحيةَ بفرصهم في جامعاتهم الأمّ، كما أشارَ ألتباش (Altbach, 2011) إلى أنه من الصعوباتِ التي تواجهُ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ في الخارجِ هو إقناعُ الأساتذةِ المنهمكين في البحوثِ ليذهبوا إلى مناطقَ بعيدةٍ.

وأظهرت النتائجُ أنَّ مجالَ **التخطيطِ للمواردِ البشريةِ بالرتبةِ الثانيةِ** وبمستوى فاعليةٍ **متوسط**، حيثُ جاءت ثلاثُ فقراتٍ وهي (1، 2، 4) بمستوى فاعلية **كبير**، ونصُّها: "خطةُ المواردِ البشريةِ في الفرعِ جزءٌ من الخطةِ الاستراتيجيةِ الشاملةِ للجامعةِ الأمّ"، و"ترتبطُ برؤيتها ورسالتها"، و"يتمُّ تحليلُ عواملُ البيئةِ الخارجيةِ في دولةِ الإماراتِ لمعرفةِ الفرصِ والتهديداتِ التي تؤثّرُ على المواردِ البشريةِ"، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ الفروعَ نسخةٌ مطابقةٌ للجامعاتِ الأمّ والتي تتصفُ بالعراقةِ والتميزِ والسمعةِ العالميةِ؛ لذلك جاء مستوى إعدادُ خطةِ المواردِ كبيراً، وبما أنَّ هذه الفروعَ مستمرةٌ في العملِ في المستقبلِ القريبِ فهو مؤشرٌ إلى نجاحها المبدئيّ في جودةِ التخطيطِ والإعدادِ للتأسيسِ وهذا يأتي من جودةِ تحليلِ عواملِ البيئةِ الخارجيةِ في دولةِ الإماراتِ والتي تُعتبرُ مصدرَ النجاحِ لأيّ مشروعٍ ولاستمراره، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011) أنَّ أسبابَ فشلِ بعضِ الجامعاتِ في دولةِ الإماراتِ يعودُ إلى أنها لم تدرسْ احتياجاتِ ومتطلباتِ سوقِ الإماراتِ مقدماً، وفرطِ حماسها، وعدمِ استعدادها ووعيها بالسوقِ المحليّ والثقافةِ المحليةِ، وبالمقابلِ فإنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ تمثّلُ قصصَ نجاحٍ، مثلَ فرعَي جامعتي والنغونغ ونيويورك تعودُ إلى جودةِ التخطيطِ والتحليلِ الواقعيّ لعواملِ البيئةِ الخارجيةِ في دولةِ الإماراتِ.

كما جاءت ستُ فقراتٍ بمستوى فاعليةِ **متوسط**، وبرتبٍ تنازلياً حسبَ المتوسطاتِ الحسابيةِ، وهي (8، 3، 6، 5، 7، 9)، ونصّها: "الاحتياجاتُ المستقبليةُ من المواردِ البشريةِ"، و"تحليلُ عواملِ البيئةِ الداخليةِ"، و"التنسيقُ بين مختلفِ الأقسامِ الأكاديميةِ والإداريةِ"، و"مرونةُ التخطيطِ لمواكبةِ التحولاتِ في مجالاتِ العولمةِ والخصخصةِ"، و"مشاركةُ خبراءِ تخطيطِ مواردَ بشريةٍ من خارجِ فرعِ الجامعةِ في إعدادِ خطةِ الفرعِ"، و"إطلاعُ جميعِ الموظفين على الخطةِ". ويمكنُ أن تعزى هذه النتيجةُ إلى أنَّ إطلاعَ الموظفين على خطةِ المواردِ البشريةِ كما جاءَ في

الفقرةِ (9) حصلَ على أدنى رتبةٍ، وهذا يؤشرُ إلى أنَّ عدمَ إطلاعِ الموظفين على خطةِ الموارِدِ البشريةِ يؤثرُ في تقديراتهم لمستوى فاعليةِ هذه الفقراتِ حيثُ جاءت تقديراتهم بمستوى **متوسط**، كما يمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ التخطيطَ يتمُّ في الجامعةِ الأمِّ كما وردَ في فقرةِ (1) وحصلَ على الرتبةِ الأولى، واقتصاره على القياداتِ في الجامعةِ الأمِّ، والفرعُ يضعُ الموظفين خارجَ دائرةِ التخطيطِ ولذلك جاءت معرفتهم بتفاصيلِ خطةِ الموارِدِ البشريةِ **متوسطة**، وهذه النتيجةُ تتّفقُ مع نتيجةِ دراسةِ الغامدي (2009) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من الإعاقةِ لإدارةِ الموارِدِ البشريةِ يعودُ لعدةِ عواملَ منها: ضعفُ مشاركةِ الموظفين في اتخاذِ القرارِ، وعدمُ توفُّرِ قدرٍ كافٍ من اللامركزيةِ، كما تتَّفقُ مع نتيجةِ دراسةِ حمدان (2010) التي كان من توصياتها تنظيمُ دوراتٍ متخصصةٍ ومكثفةٍ للعاملين في مجالِ التخطيطِ للموارِدِ البشريةِ، ومتابعةُ كافةِ التطوراتِ التي تحدثُ في البيئةِ الخارجيةِ، والعملُ على مواكبتها ذو أثرٍ إيجابي في تقليلِ الصعوباتِ التي تواجهُ القادةَ الأكاديميين في الجامعاتِ الأردنيةِ.

وجاءت نتيجةُ **مجالِ تقييمِ الأداءِ بالرتبةِ الثالثةِ**، وبمستوى فاعلية **متوسط**، وكانت جميعُ الفقراتِ الاثنتا عشرةَ بمستوى فاعلية **متوسط**، وبرتبٍ تنازلياً حسبَ المتوسطاتِ وهي (12، 7، 1، 2، 3، 4، 9، 6، 5، 8، 11، 10) ونصُّها: "يشملُ تقييمُ أداءِ الموظفِ دوره في المساهمةِ في تحقيقِ توقعاتِ الجامعةِ"، و"يتمُّ التقييمُ بناءً على معاييرَ محددةٍ ودقيقةٍ قابلةٍ للقياسِ ومستندةٍ إلى الإنجازاتِ"، و"يزدادُ الشعورُ بالمسؤوليةِ لدى الموظفين نتيجةَ التقييمِ"، و"يوفِّرُ التقييمُ التغذيةَ الراجعةَ بشكلٍ مستمرٍ لمتخذي القرارِ"، و"يتمُّ إعلامُ الموظفِ بنتيجةِ تقييمه المرحليّ"، و"يتمُّ تزويدُ الموظفِ بتغذيةٍ راجعةٍ لنتيجةِ تقييمه المرحليّ"، و"ترتبطُ عمليةُ الترقيةِ بنتائجِ التقييمِ"، و"يتمُّ توظيفُ نتائجِ التقييمِ المرحليِّ من أجلِ التخطيطِ للتدريبِ"، و"يسمحُ نظامُ التقييمِ للموظفين بالاعتراضِ على نتائجِ تقييمهم المرحليّ"، و"تتمُّ مراجعةُ معاييرِ عمليةِ التقييمِ بشكلٍ دوريٍ"،

و"يُعطى الطلبةُ دوراً في تقييمِ أداءِ الموظفين"، و"يُوضعُ في الاعتبارِ معاييرُ التقييمِ المطّبقةِ في الجامعةِ الأمّ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ التقييمَ لا يحظى برضا الموظفين، ولا يرضي توقعاتهم بشكلٍ عامٍ، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ الغامدي (2009) من حيثُ أنَّ مستوى تقييمِ أداءِ الموظفين في وزارةِ التعليمِ العالي في السعوديةِ متوسط ومعيقٌ لإدارةِ المواردِ البشريةِ، كما جاءتِ الفقراتُ التي تتناولُ دورَ الطلبةِ في تقييمِ أداءِ الموظفين، والأخذَ بالاعتبارِ معاييرَ التقييمِ المطبقةِ في الجامعةِ الأمّ بالرتبِ الأخيرةِ وهذا يؤشرُ إلى عدمِ رضا الموظفين عن هذين الجانبين، ويمكنُ تفسيرُ ذلك بحساسيةِ الموظفِ تجاهَ الطلبةِ وتجاهَ معاييرِ الجامعةِ الأمّ والتي تكونُ متشددةً في الغالبِ، وهذه النتائجُ لا تتفقُ مع ما ذكره رئيسُ فرعِ جامعةِ روتشيستر

"احنا عندنا عملية تقييم سنوية لكل شيء نعمله وعندنا إجراءات Procedures واضحة فكل موظف من أعضاء هيئة التدريس لهم طريقتهم في التقويم والموظفين كل موظف بنعمله وصف وظيفيJob Description وكل مهمة Task قديش ياخذ من الوقت أو الاهمية وبنعمل تقييم لهذه المهمة Task بغض النظر مين اللي يشتغل في نهاية السنة يقيم الموظف، وله الحرية أن يقيم نفسه ويشوف تقييم المسئول Super Visor عليه ويعطي رأيه من هذا نخرج برأيين" كما يبين ذلك ملحق (و)، مقابلة (4).

وجاءت نتائجُ **مجالِ التدريبِ بالرتبةِ الرابعةِ**، وبمستوى فاعلية **متوسط**، حيثُ كانت فقرةٌ وحيدةٌ بمستوى فاعلية **كبير** وهي الفقرةُ (7) ونصُّها: "يتمُّ تكوينُ اتجاهٍ إيجابيٍّ عن العملِ في دولةِ الإماراتِ قبلَ السفرِ"، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ الجامعةَ الأمَّ تحرصُ على تكوينِ اتجاهٍ إيجابيٍّ عن العملِ في دولةِ الإماراتِ لدى الموظفين لتحفيزهم وإغرائهم للالتحاقِ بالعملِ في فرعها في دولةِ الإماراتِ، وهذا يتفقُ مع ما ذكرته مديرةُ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فرعِ جامعةِ نيويورك في أبوظبي حيث قالت: " When we bring people in, we give them information about the environment before they arrive" كما يبينُ ذلك ملحقُ (س)، مقابلة (8).

كما تتّفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ ترفن (Treven, 2001) أنَّ إدارةَ الوافدين من أكبرِ التحدياتِ التي تواجهُ المؤسساتِ العابرةَ للحدودِ، وتتمثَّلُ في عدةِ أسبابٍ منها: الافتقارُ للتدريبِ غيرِ الثقافيّ، والصدمةُ الثقافيةِ.

وجاءت بقيةُ الفقراتِ وعددها أربعَ عشرةَ فقرةً، وبرتبٍ تنازلياً حسبَ متوسطاتها وهي (8، 6، 9، 11، 13، 12، 1، 3، 2، 15، 4، 14، 5، 10)، بمستوى **متوسط** ونصُّها: "توفيرُ فرصٍ واقعيةٍ للاطلاعِ على واقعِ الحياةِ في دولةِ الإماراتِ"، و"تزويدُ الموظفين بمعلوماتٍ عن الإماراتِ قبلَ السفرِ"، و"الاطلاعُ على بعضِ السلوكياتِ الخاصةِ بالثقافةِ العربيةِ قبلَ السفرِ"، و"التدريبُ على إبقاءِ الانسجامِ بين الجامعةِ الأمِّ وفروعها"، و"يشتملُ التدريبُ على تحديثِ معارفِ الموظفين وخبراتهم"، و"يستمرُ التدريبُ على التكّيفِ معَ فرعِ الجامعةِ في الإماراتِ"، و"تُعِدُّ الجامعةُ خطةً لتحديدِ الاحتياجاتِ التدريبيةِ لكافةِ الفئاتِ الوظيفيةِ في ضوءِ وصفِ الوظائفِ"، و"يتمُّ تنفيذُ البرامجِ التدريبيةِ في الأوقاتِ المناسبةِ للموظفين"، و"يتمُّ توظيفُ التقنياتِ المتقدمةِ في تنفيذِ البرامجِ التدريبيةِ"، و"يتمُّ تقييمُ فاعليةِ البرامجِ التدريبيةِ بعدَ كلِّ دورةٍ تدريبيةٍ"، و"تستعينُ الجامعةُ لتدريبِ موظفيها بشركاتٍ استشاريةٍ"، و"يشتملُ التدريبُ على لقاءاتٍ مع موظفين سابقين في فرعِ الجامعةِ في الإماراتِ"، و"توفِّرُ الجامعةُ مركزاً مجهزاً بكافةِ المستلزماتِ لتدريبِ المواردِ البشريةِ "، و"يتمُّ تدريبُ الأزواجِ/الزوجاتِ على التكّيفِ مع الحياةِ الجديدةِ في دولةِ الإماراتِ"، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ الموظفَ بعد التعاقدِ معه وقدومه إلى دولةِ الإماراتِ تتمُّ استضافته في الأسبوعِ الأولِ، وتعريفه بمرافقِ فرعِ الجامعةِ وبيئةِ السكنِ والمدينةِ، وإجراءِ الفحوصِ الطبيةِ، واستصدارِ الإقامةِ في الدولةِ، لهذا جاءت الفقراتُ ذاتُ الصلةِ برتبٍ متقدمةٍ، وهي الفقراتُ ذاتُ الأرقامِ (8، 6، 9)، وهذا يتَّفقُ مع ما وردَ في دراسةِ ألتباش (Altbach, 2011) أنه من المشكلاتِ التي تواجهُ فروعَ الجامعاتِ هي مشكلةُ الحرّيةِ الأكاديميةِ، والحساسيةُ

لموضوعاتٍ اجتماعيةٍ وسياسيةٍ وثقافيةٍ كحساسيةِ الموضوعِ الفلسطينيّ للعربِ، لهذا فإنَّ فروعَ الجامعاتِ تولي هذه الجوانبَ أولويةً.

وقد جاءت الفقراتُ حولَ الاستعانةِ بشركاتٍ استشاريةٍ لتدريبِ الموظفين، ولقاءاتٍ مع موظفين سابقين في الفرعِ، وتوفيرِ مركزِ تدريبٍ مجهَّزٍ، وتدريبِ الأزواجِ/الزوجاتِ بأدنى الرتبِ، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ معظمَ الموظفين عُزابٌ، وهذا ما تظهره إحصاءاتُ السكانِ في دولةِ الإماراتِ من حيثُ أنَّ نسبةَ الذكورِ أعلى من نسبةِ الإناثِ بمقدارِ مرتين ونصفٍ، (المجلس الوطني للإعلام، 2009)، والجوانبُ الماليةُ تحدُّ من الاستعانةِ بشركاتٍ استشاريةٍ في التدريبِ، وهذا يتَّفقُ مع نتيجةِ دراسةِ ألتباش (Altbach, 2011) من حيثُ أنَّ تمويلَ الفرعِ يمثِّلُ عبئاً مالياً لا ترغبُ الجامعةُ الأمُّ في تحمله، لهذا لا يعنى الفرعُ بإنشاءِ مركزِ تدريبٍ متخصصٍ أو الاستعانةِ بشركاتٍ استشاريةٍ للتدريبِ.

وجاءت نتائجُ **مجالِ التعويضِ بالرتبةِ الخامسةِ**، وبمستوى فاعلية **متوسط**، وكانت تسعُ فقراتٍ من عشرٍ بمستوى فاعلية **متوسط**، وبرتبٍ تنازلياً حسبَ متوسطاتها وهي (3، 2، 1، 4، 5، 10، 6، 7، 8) ونصُّها: "يهيئ فرعُ الجامعةِ بيئةَ عملٍ مناسبةٍ تؤدي لزيادةِ دافعيةِ الموظفين للعملِ"، و"يتَّسم نظامُ التعويضِ بالعدالةِ والمساواةِ بين الموظفين وحسبَ الكفاءةِ والمؤهلاتِ"، و"تتناسبُ الرواتبُ مع ظروفِ المعيشةِ للموظفين في دولةِ الإماراتِ"، و"تستخدمُ الجامعةُ نظاماً للتعويضِ المعنويّ"، و"تستخدمُ الجامعةُ الشفافيةَ لتعريفِ الموظفين بنظامِ التعويضِ"، و"يوجدُ في نظامِ التعويضِ ما يحفِّزُ على استقطابِ الموظفين من الجامعةِ الأمّ"، و"يراعي نظامُ التعويضِ في فرعِ الجامعةِ قوانينَ البلدِ الأمِّ، و"يشتملُ نظامُ التعويضِ التأمينَ على الحياةِ"، ويراعي نظامُ التعويضِ اختلافَ مستوى المعيشةِ بين جنسياتِ الموظفين". ويمكنُ أن يعكسَ هذا عدمَ رضا

الموظفين بشكلٍ عامٍ عن نظامِ التعويضِ في فروعِ الجامعاتِ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى التحفظِ الذي يعتمده فرعُ الجامعةِ لمواجهةِ المتطلباتِ الماليةِ للفرعِ إذا أخذنا بعينِ الاعتبارِ حداثةَ تأسيسِ الفروعِ، والقلةَ النسبيةَ لأعدادِ الطلبةِ، وعدمَ رغبةِ الجامعةِ الأمّ في تحمّلِ أعباءِ ماليةٍ نيابةً عن الفرعِ، وكلفةَ المعيشةِ المرتفعةِ في دولةِ الإماراتِ، وهذه النتيجةُ تتّفقُ مع نتيجةِ دراسةِ حمدان (2010)، التي أشارت إلى أنَّ غيابَ نظامِ الحوافزِ من أكبرِ الصعوباتِ التي تواجهُ القادةَ الأكاديميين في الجامعاتِ الأردنيةِ، كما تتّفقُ مع نتائجِ دراسةِ ألتباش (Altbach, 2011) التي أشارت إلى أنَّ بعضَ فروعِ الجامعاتِ يتطلّعُ إلى تحقيقِ عائداتٍ ماليةٍ، وبعضها يتطلّعُ إلى تحقيقِ نقطةِ تعادلٍ (أي الدخلُ مع النفقاتِ)، والتأكيدَ على أنَّ الجامعاتِ الأمّ لا ترغبُ في تحمُّلِ الأعباءِ الماليةِ لفروعها، كلُّ هذا يفسّرُ ضعفَ نظامِ التعويضِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ وعدمَ رضا الموظفين عنه.

كما جاءت الفقرةُ (9) بالرتبةِ الأخيرةِ، وبمستوى فاعلية **متدني**، ونصُّها: "يشتملُ نظامُ التعويضِ الالتزاماتِ الضريبيةَ للموظفِ في بلده"؛ وهذا يعني عدمَ أخذِ جانبَ الالتزاماتِ الضريبيةِ للموظفِ في بلده بعينِ الاعتبارِ من قِبَلِ فرعِ الجامعةِ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى العواملِ نفسها المذكورةِ للفقراتِ التسعِ للمجالِ نفسه مع زيادةِ التأكيدِ عليها فيما يخصُّ الفقرةَ (9) مما جعلها في الرتبةِ الأخيرةِ من وجهةِ نظرِ الموظفين.

وجاءت نتائجُ **مجالِ إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ بالرتبةِ السادسةِ والأخيرةِ،** وبمستوى فاعليةِ **متدني**، وجاءتْ فقرةٌ وحيدةٌ بمستوى فاعليةِ **متوسط**، وهي الفقرة (1) ونصُّها: "يبدأُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ العملِ في فرعِ الجامعةِ"، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ هذا الجانبَ مقتصرٌ على الموظفين من الجامعةِ الأمّ، وعند الأخذِ بالاعتبارِ أنَّ بعضَ

الأساتذةِ يدرّسُ في الجامعةِ الأمّ وفي الفرعِ في آنٍ واحدٍ ويتنقّلُ بينهما خلالَ الأسبوعِ، إضافةً إلى سفرِ الموظفِ إلى بلده خلالَ الإجازاتِ، وسهولةِ تواصلِ الموظفِ مع عائلتة وأقرانه عبرَ وسائلِ الاتصالِ المتيسرةِ من خلالِ الشبكةِ العنكبوتيةِ، مما يجعلُ الموظفَ متابعاً للأحداثِ في بلده أولاً بأول، وهذا يلغي الفجوةَ المعلوماتيةَ التي قد تنشأُ نتيجةَ اغترابه، وبالتالي تضعفُ دوافعُ إعادةَ الاندماجِ لدى الموظفِ والفرعِ على حدٍ سواء، ويتّفقُ هذا مع ما قاله رئيسُ فرعِ جامعةِ روتشيستر "تعيينُ الدكاترة توجهنا يكونُ مشتركاً بحيثُ نضمنُ الجودةَ Quality أيضاً ما بين الفروعِ لأنه الدكتور ممكن يطلع لنيويورك يدرس اهناك نحن نتبادل We Duplicate مع الجامعة الأم في كل شيء مع التحفظات البسيطة عشان الثقافة"، كما يبينُ ملحق (و)، مقابلة (4).

كما جاءت بقيةُ الفقراتِ بمستوى فاعلية **متدني**، وبرتبٍ تنازلياً حسبَ متوسطاتها، وهي (2، 4، 3، 5)، ونصُّها: "يبدأُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ خلالَ العملِ، وليس عندَ موعدِ العودةِ"، و"يشتملُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ مساعدةَ العائدين على مواجهةِ ما يُعرَفُ بالصدمةِ الثقافيةِ في وطنهم الأمّ"، و"يشتملُ التدريبُ على إعادةِ الاندماجِ برامجَ نفسيةً واجتماعيةً"، و"يتمُّ مساعدةُ الأزواجِ/الزوجاتِ للحصولِ على عملٍ في الإماراتِ". ويمكنُ أن تعزى هذه النتيجةُ إلى قلةِ اهتمامِ فرعِ الجامعةِ بوضعِ الموظفِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ لأنَّ غالبيةَ الموظفين ينهون عقودَ عملهم باختيارهم لرغبتهم الشخصيةِ بالعودةِ إلى الجامعةِ الأمِّ، أو لانتقالهم إلى فرصِ عملٍ أخرى بامتيازاتٍ أفضلَ، وهذا يتّفقُ مع ما ذكرته مديرةُ قسمِ المواردِ البشريةِ في فرعِ جامعةِ والنغونغ "أغلبُ الموظفين يتركون جامعةَ والنغونغ بسببِ تركهم دولةَ الإماراتِ، ومثالٌ على ذلك انتقالهم إلى دولةٍ أخرى بغرضِ الهجرةِ" كما يبينُ ملحقُ (س)، مقابلة (7). كما أنَّ فروعَ الجامعاتِ تتعاقدُ مع الموظفين لمددٍ محددةٍ بسنةٍ أو اثنتين وهذا يجعلُ الموظفَ مهيأً نفسياً لانتهاءِ العملِ فلا يحتاجُ إلى دعمٍ ومساعدةٍ من فرعِ الجامعةِ، وهذا يتّفقُ مع ما ذكرته مديرةُ قسمِ المواردِ البشريةِ

في جامعةِ سانت جوزيف (الأم) "أما في فرعِ الجامعةِ في دبي، تكونُ العقودُ كلَّ سنةٍ بسنتها، والمتعاقدين مع الجامعةِ الأمّ يقسمون أوقاتهم بين الإماراتِ ولبنان، وبصعوبةٍ كبيرةٍ " كما يبينُ ملحقُ (س)، مقابلة (1).

مناقشةُ النتائجِ المتعلّقةِ بالسؤالِ الثاني:"هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالةِ الإحصائيةِ (α=0.05) بينَ متوسطاتِ التقديرات على مقياس فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنسُ الأفرادِ، وجنسيةُ الجامعةِ، وجنسيةُ الموظفِ، والمسمى الوظيفي)؟"

أظهرت نتائجُ السؤالِ الثاني وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائيةِ (α=0.05) بينَ المتوسطاتِ الحسابيةِ لمستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ **ككلٍّ** من وجهةِ نظرِ الموظفين تعزى لمتغيرِ الدراسةِ "**جنسيةُ الجامعةِ**" ولم تظهرْ فروقٌ دالةٌ إحصائيةٌ تعزى لأثرِ متغيراتِ "**الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي**"، وكشفَ اختبارُ **بونفيروني** للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ عن وجودِ فروقٍ دالةٍ إحصائياً بين جنسيتَي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**عربية**" وجاءت الفروقُ لصالحِ جنسيتَي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**"، وبين جنسيتَي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**" وجاءتْ الفروقُ لصالحِ جنسيتَي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**". ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى عمرِ تأسيسِ الجامعةِ، فقد تأسسَ فرعُ جامعةِ والنغونغ الأسترالية في إمارةِ دبي عامَ 1993 وهي الأقدمُ بين الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، وكذلك تأسسَ فرعُ جامعةِ ستراثكليد البريطانية في دبي عام 1995، بينما تأسَّسَ فرعُ جامعةِ القديسِ يوسف العربيةُ في عام 2008 وكذلك فرعُ جامعةِ السوربون الفرنسيةِ عامَ 2006، كما

يبينُ جدولُ (1)، وهذا يعزّزُ افتراضَ أنَّ عمرَ تأسيسِ الجامعةِ ذو أثرٍ إيجابيٍ في مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فرعِ الجامعةِ الأجنبيةِ لما يتبعه من تكييفٍ لإدارةِ المواردِ البشريةِ مع بيئةِ دولةِ الإماراتِ، واكتسابِ الخبراتِ والتطويرِ، كما يمكنُ أن تعزى النتيجةُ إلى أنَّ عددَ طلبةِ فرعِ الجامعةِ "**بريطانية أسترالية**" أكبرُ من عددِ طلبةِ فرعِ الجامعةِ "**عربية**"، وفرعِ الجامعةِ "**فرنسية**"، كما يبينُ جدولُ (7)، لما لعددِ الطلبةِ من أثرٍ في عددِ الموظفين "أكاديميين، وإداريين" وما يتبعُ ذلك من معالجةِ حالاتٍ أكثرِ عمقا واتساعاً وتنوعاً فيما يتعلقُ بإدارةِ المواردِ البشريةِ، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع ما قاله نائبُ رئيسِ فرعِ جامعةِ والنغونغ في دبي

"تركز الجامعة على الأفراد، ونحرص على تطوير موظفينا، ومسؤولينا المهرة، وأعضاء هيئة التدريس. وذلك لأننا ومنذ 20 عاماً نحن في وضع جيد في دولة الإمارات باعتبارنا أقدم جامعة مستقلة في المنطقة. نحن نركز على الجودة في التعليم، ولا يمكن تقديم تعليم ذو جودة؛ إلا إذا كان الموظفون يمتازون بالجودة. لذلك فإن استراتيجية الموارد البشرية لدينا، هي توظيف افضل العاملين وتدريبهم وتقديم الدعم وتسهيل نموهم المهني، لأن مستقبل الجامعة يعتمد على الجودة وتمكن موظفينا"، كما يبين ملحق (و)، مقابلة (7). كما تتفق هذه النتيجة مع ما قاله رئيس فرع جامعة روتشيستر

"كجامعة أهم شيء أعداد هيئة التدريس Faculty والموظفين Staff يكون مناسب لعدد الطلبة Student Faculty Reuse بحيث يكون تقريبا نسبة الدكاترة 15 إلى 1 والموظفين ثلاثة أضعاف هيئة التدريس تقريباً لو في 20 عضو هيئة تدريس فرق Staff الموظفين لازم يكون 60 لخدمة الطلاب هذه الأرقام وضعناها بعين الاعتبار لنصل إلى المعايير العالمية Global Standerds"، كما يبين ملحق (و)، مقابلة (4).

كما أظهرت نتائجُ السؤالِ الثاني وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً عند مستوى الدلالةِ الإحصائيةِ (α=0.05) بين المتوسطاتِ الحسابيةِ **لمستوى فاعليةِ مجالاتِ** إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرِ الموظفين تعزى لمتغيرِ

الدراسةِ "**جنسية الجامعة**" ولم تظهرْ فروقٌ دالةٌ إحصائياً تعزى لأثرِ متغيراتِ "**الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي**". وهذه النتيجة تماثل النتيجة على الأداة ككل، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ موظفي فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من جنسياتٍ متعددةٍ بلغَ عددها إحدى وثلاثون جنسيةً، وهي مؤسساتُ تعليمٍ عالٍ ذاتِ توجَهٍ عالميٍ، ولا تميزُ بين الذكورِ والإناثِ في التوظيفِ؛ لأنَّ توجهها الرئيسَ توظيفُ ذوي الكفاءاتِ الأكاديميةِ والإداريةِ الذين يقبلون العملَ في دولةِ الإماراتِ، وتحرصُ على تنويعِ جنسياتِ الموظفين لمسايرةِ تنوع جنسياتِ الطلبةِ، كما لا يوجدُ لديها دوافعُ للانحيازِ لجنسيةٍ بعينها في التوظيفِ لأنها تعملُ خارجَ أراضيها وفي بلدٍ يمتازُ بأنه حاضنٌ لجميعِ جنسياتِ دولِ العالمِ، وقد بلغَ عددها أكثرَ من مئتي واثنتي جنسيةٍ، لذلك لم يظهرْ أثرٌ دالٌ إحصائياً لمتغيراتِ الجنسِ، وجنسيةِ الموظفِ، والمسمى الوظيفي، بينما ظهرَ أثرٌ لمتغيرِ "جنسيةِ الجامعةِ" وهذا مُبَرَّرٌ منطقياً عند الأخذِ بالاعتبارِ أنَّ مختلفَ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ تعملُ في ظروفٍ متماثلةٍ في دولةِ الإماراتِ، فيبقى المتغيرُ الحاسمُ هو أصلُ الجامعةِ (جنسية الجامعة الأم)، كما يمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ غالبيةَ فروعِ الجامعاتِ ذاتُ إدارةٍ مركزيةٍ بمعاييرَ عالميةٍ، ويغلبُ عليها الانغلاقُ على الذاتِ، لذا يبرزُ أثرُ "**جنسية الجامعة**" كمتغيرٍ رئيسٍ في فاعليةِ مستوى إدارةِ الموارِدِ البشريةِ **ككل**، وللمجالاتِ، كما يبينُ ذلك تحليلُ إجاباتِ الرؤساءِ ومديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ شكل (2)، وشكل (5).

ولتحديدِ على أيٍّ من **مجالاتِ** إدارةِ الموارِدِ البشريةِ العالميةِ كان أثرُ المتغيرِ "**جنسية الجامعة**" فقد كشفَ **تحليلُ التباينِ الرباعيّ المتعددِ (دون تفاعل)** عن وجودِ فروقٍ دالةٍ إحصائياً لمجالاتِ **التخطيطِ، وإعادةِ الاندماجِ، وتقييمِ الأداءِ**، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ **مجالَ**

التخطيطِ ذو صلةٍ وثيقةٍ **بجنسيةِ الجامعةِ الأمِّ**، وأنَّ تمايزَ الجامعاتِ يبدأُ من التخطيطِ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة الفروع مركزية كما يبين شكل (2)، وشكل (5).

كما أنَّ **مجالَ إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ** ذو أهميةٍ للموظفين، لهذا ظهرَ له أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ وكذلك **تقييمُ الأداءِ**، بينما **مجالاتُ: التوظيفِ، والتدريبِ، والتعويضِ** لم يظهرْ لها أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ الجامعاتِ توظِّفُ ذوي الكفاءاتِ والخبراتِ بغضِّ النظرِ عن جنسِ الموظفِ أو جنسيته، ولا تُعنى كثيراً بتدريبِ الموظفين حيثُ الموظفون من الجامعاتِ الأمِّ وذوي خبراتٍ، أو تمَّ تعيينهم من ذوي الخبراتِ والكفاءاتِ من جنسياتٍ مختلفةٍ، كما أنَّ مجالَ التعويضِ مُرضٍ للموظفين؛ لأنَّ الدخلَ مرتفعٌ قياساً لما في بلدانهم، وهذا تعكسه نتائجُ تحليلِ إجاباتِ مديري إداراتِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ حيثُ نسبةُ الموظفين الذين يتركون العملَ قبلَ انتهاءِ مدةِ العقدِ تراوحت ما بين 0% إلى ≥ 10% كما يبينُ شكل (8).

كما كشفَ اختبارُ شفيه Scheffe للمقارناتِ البعديةِ المتعددةِ عن وجودِ فرقٍ دالٍ إحصائياً "**لمجالِ التخطيطِ**" بين جنسيةِ الجامعةِ "**هندية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**" وجاءَ الفرقُ لصالحِ جنسيةِ الجامعةِ "**هندية**"، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى مستوى التحفظِ والحذرِ الذي ينتهجهُ فرعُ الجامعةِ "**هندية**" لحداثةِ تأسيسه في دولةِ الإماراتِ، فقد تأسسَ عام 2011 كما يبينُ جدولُ (1)، وحِرْصُ الفرعِ على النجاحِ جعله ينهجُ الصرامةَ والمركزيةَ في التخطيطِ.

كما كشفَ اختبارُ شفيه Scheffe عن وجودِ فرقٍ دالٍ إحصائياً "**لمجالِ إعادةِ الاندماجِ بعد انتهاءِ عقدِ العملِ**" بين جنسيتي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**عربية**" وجاءت الفروقُ لصالحِ جنسيتي الجامعةِ "**بريطانية واسترالية**"، وهذه النتيجة تماثل نتيجة مستوى

الفاعليـة علـى الأداة ككـل، وهـذا يؤشـر إلـى أن الفـروق الدالـة إحصـائياً علـى الأداة ككـل بـين جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**" وجنسية الجامعة "**عربيـة**" مصدرها مجال إعادة الإندماج، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى قِدمِ تأسيسِ فروعِ الجامعاتِ "**بريطانيـة واسـترالية**"، وإلـى الاسـتقرارِ السياسـي والاقتصـادي والتطـورِ الحضـاري فـي هذين البلدين مقارنـةً مـع الجامعةِ العربيـةِ، وكذلك فإنَّ توجهاتِ فرعِ الجامعةِ ذو أثرٍ في هذا المجالِ، فقد ذكرَ رئيسُ فرعِ جامعةِ ولنغونـغ الأستراليةِ في دبي "أننا متصلين بجامعة ضخمة تعود إلى ولونغونغ حيث يمكننا أن نأخذ الأفكار والأنظمة واستخدام دعمهم لتطوير أنفسنا بحيثُ نطوّرُ الآليـةَ الرئيسيةَ للمواردِ البشريةِ فـي الفرع" ملحق (و)، مقابلة (7).

كما كشفَ اختبارُ شفيه Scheffe عن وجودِ فرقٍ دالٍ إحصـائياً "**لمجـالِ تقيـيمِ الأداءِ**" بينَ جنسيتي الجامعةِ "**بريطانيـة واسترالية**" وجنسيةِ الجامعةِ "**فرنسية**"، وجاءت الفروق لصـالح جنسيتي الجامعـة "**بريطانيـة واسـترالية**"، وهـذه النتيجـة تماثل نتيجـة مستوى الفاعليـة علـى الأداة ككل، وهذا يؤشر إلى أن الفروق الدالة إحصائياً على الأداة ككل بين جنسيتي الجامعة "**بريطانية واسترالية**" وجنسية الجامعة "**فرنسية**" مصدرها مجال تقييم الأداء، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى قِدَمِ فروعِ الجامعاتِ "**بريطانية واسترالية**" مقارنةً بجامعةِ السوربون الفرنسيةِ كما يبينُ جدولُ (1)، كما أنَّ الشائعَ عن البريطانيين أنهم محافظين فيما يتعلّقُ بالأنظمةِ والقوانينِ ويتأثرُ بهم الأستراليون، ويمكنُ أن يكونَ لظروفِ تأسيسِ جامعةِ السوربون الفرنسيةِ في أبوظبي وشراكتها مع مجلسِ أبوظبي للتعليمِ، وتلقيها دعماً مالياً سخياً من حكومةِ أبوظبي ذو أثرٍ في جعلِ فروعِ الجامعاتِ البريطانيةِ والأستراليةِ أكثرَ تحفظاً في مجالِ تقييمِ الأداءِ.

مناقشـةُ النتـائجِ المتعلقـةِ بالسـؤالِ الثالـثِ: "مـا أبـرزُ التحـدياتِ التـي تواجُـه فـروعِ الجامعـاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيـةِ المتحدةِ من وجهـةِ نظر الموظفين، ومديري إداراتِ المـواردِ البشريـةِ؟"

أظهرتْ نتائجُ هذا السؤالِ أنَّ مستوى التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهةِ نظرهم كان **متوسطاً**، وهذا يشيرُ إلى عدمِ وجودِ تحدياتٍ حادةٍ وجوهريةٍ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين في تلكَ الفروعِ بشكلٍ عامٍ نظراً إلى أنَّ العاملين وافدون ويعملون برغبتهم وقدموا إلى الدولةِ بمحضِ اختيارهم وحتى بالسعي الحثيثِ للقدومِ لدى قسمٍ كبيرٍ منهم؛ نظراً إلى الدخلِ المرتفعِ، والفارقُ الكبيرُ في الدخلِ بين بلدانهم ودولةِ الإماراتِ، إضافةً إلى توفّرِ أجواءِ الأمنِ والأمانِ والرفاهيةِ في جميعِ مرافقِ الحياةِ العامةِ والتطورِ الحضاري الكبيرِ الذي تعيشه دولةُ الإماراتِ، فقد أشارت دراساتٌ أمميةٌ حولَ الشعوبِ الأكثرِ سعادةً ورضا في العالمِ إلى أنّ دولةَ الإماراتِ تتصدّرُ الدولَ العربيةَ وفي الرتبةِ أربعَ عشرةَ على مستوى العالمِ (إيلاف، 2013). وقد عبّرَ الموظفون عن ارتياحهم لمضمونِ فقراتِ التحدياتِ أثناءَ تطبيقِ الاستبانةِ وهذا يؤشرُ إلى أنها لا تشكّلُ تحدياً من وجهةِ نظرهم.

وتختلفُ هذه النتائجُ مع نتائجِ دراسةِ الحمادي (2013) التي خلصت إلى أنّ أهمَّ التحدياتِ التي تواجهُ نظامَ التعليمِ في إمارةِ أبوظبي هي: قلةُ أعدادِ المدرسين المواطنين في الجامعاتِ، إذ تبلغُ نسبتهم 3% فقط، وأنَّ مجالسَ إداراتِ الجامعاتِ تقرُّ التخصصَ الأكاديميَ للجامعةِ وليس احتياجاتِ سوقِ العملِ، وضعفُ نسبةِ الطلبةِ إلى أعضاءِ هيئةِ التدريسِ، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ ذاتِ طبيعةِ شخصيةٍ بالموظفين، ومعظمهم غيرُ إماراتيين بينما تحدياتُ نظامِ التعليمِ في إمارةِ أبوظبي ذاتُ صلةٍ بواقعِ ونتاجاتِ مؤسساتِ التعليمِ العالي في الإمارةِ.

كما أظهرت نتائجُ هذا السؤالِ أنَّ التحدياتِ التي تواجهُ إداراتِ المواردِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من وجهة نظر مديري تلك الإدارات كانت بمستوى **متوسط**، وهذا يشير إلى أنَّ التحدياتِ ليست حادةً وإنما اعتياديةً، فقد جاءت متوسطاتُ نصفِ الفقراتِ بمستوى **متوسط** ومتوسطات النصفُ الآخرُ بمستوى **متدني**، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى جودةِ التخطيطِ والإعدادِ لإنشاءِ تلك الفروعِ في دولةِ الإماراتِ، والاعتمادِ على أدارة المواردِ البشريةِ في الجامعاتِ الأمِّ والتي تتَّصفُ بالكفاءةِ والخبرةِ والعراقةِ والشهرةِ، وإلى جودةِ تحليلِ عناصرِ البيئةِ الداخليةِ والخارجيةِ مما يؤدي إلى تقليلِ التحدياتِ وجعلها بمستوى غيرِ مؤثِّرٍ عملياً، وهذه النتيجةُ تتفقُ مع نتيجةِ دراسةِ ويلكنز وهويسمان (Wilkins & Huisman, 2012) من حيثُ أنَّ الإدارةَ في الجامعةِ الأمِّ عندَ اتخاذِ قرارٍ بفتحِ فرعٍ تضعُ في الاعتبارِ البعدَ المؤسسيَ، وأخذَ المخاطرِ والرغبةَ في تجنّبِ الخطرِ، وهذا ما يجعلُ تحدياتِ إدارةِ المواردِ البشريةِ بمستوى متوسط.

ولا تتفقُ هذه النتيجةُ مع ما ذكره ألتباش Altbach (اتصال شخصي، 18 ايلول 2013) من أنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ (العالميةِ) تواجهُ مشكلةً في استقطابِ مدرسين من الجامعاتِ الأمِّ إلى الفروعِ في دولةِ الإماراتِ وفي البلدانِ الأخرى، حيثُ تعاني الفروعُ من قلّةِ عددِ المدرسين، بينما كان مستوى فقرة "صعوبة استقطاب موظفين من الجامعة الأم" متوسطاً من وجهةِ نظرِ مديري إداراتِ المواردِ البشريةِ، وقد ذكرَ ألتباش Altbach أنه إذا تمَّ تقديمُ دعمٍ ماديٍ للفروعِ فسيدومُ بقاءهم في سوقِ التعليمِ العالي، وهذا ما يحدثُ في دولةِ الإماراتِ حيثُ تموّلُ حكومتا أبوظبي ودبي فروعَ الجامعاتِ العالميةِ فيهما بمبالغَ ماليةٍ ضخمةٍ، وقد ذكرَ رئيسُ فرعِ جامعةِ روتشستر

"بينما نيويورك أبوظبي أخذت خمسمئة مليون من الحكومة أول ما بدو لمعلوماتك، أبوظبي بدهم يفتحوا فرع لجامعة نيويورك رئيس الجامعة في نيويورك مابدو فقال خلينا نطلب رقم عال رح يقولو لا فكأنه قالهم اسمعوا أنا بفتح أعطوني خمسمئة مليون وتدعموا كل الطلاب هسّا طلاب نيويورك مابيدفعوا فلوس كلهم Sponsored والجامعة وأعضاء هيئة التدريس Sponsored Faculty اللي موجودين في نيويورك وحكومة أبوظبي تدفع هو كان يتوقع رئيس الجامعة تاعين أبوظبي راح يقولو لا كثير قالو أوكي تلّبّس" ملحق (و)، مقابلة (4).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ان عدد مديري إدارات الموارد البشرية الذين اجابوا على فقرة التحديات قليل (سبعة)، وإلى ميلهم بصفتهم مسؤولين إلى تقليل التحديات وتعظيم الإيجابيات.

مناقشةُ النتائجِ المتعلقةِ بالسؤالِ الرابعِ: "هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ عندَ مستوى الدلالةِ الإحصائيةِ (α=0.05) بينَ متوسطاتِ التقديرات لأبرز التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ تعزى للمتغيراتِ (جنس الأفراد، وجنسية الجامعة، وجنسية الموظف، والمسمى الوظيفي)؟"

أظهرت نتائجُ هذا السؤالِ وجودَ فروقٍ دالةٍ إحصائياً لأبرزِ التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ وفقاً لأثرِ متغيري الدراسةِ: **الجنسُ والمسمى الوظيفي**، ويمكنُ أن يعزى أثرُ متغيرِ **الجنسِ** إلى أنَّ معظمَ العاملين عزابٌ وهذا يفرضُ تحدياتٍ في السكنِ وأنشطةِ الحياةِ المختلفةِ لكلٍّ من الذكورِ والإناثِ، ويمكنُ الاستنتاجُ أنَّ أثرَ متغيرِ الجنسِ يعودُ إلى الجوانبِ الشخصيةِ للموظفين تحديداً حيثُ لم يظهرْ له أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ في مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ على الاستبانةِ ككلٍّ وعلى مجالاتها، وهذا يعززُ الاستنتاجَ أنَّ أثرَ متغيرِ الجنسِ لا يعودُ إلى ظروفِ العملِ في فروعِ الجامعاتِ، ويمكنُ أن يعزى أثرُ متغيرِ **المسمى الوظيفي** (أكاديمي وإداري) إلى طبيعةِ العملِ المختلفةِ جوهرياً لكلٍّ منهما، وإلى تباينِ مستوى الدخلِ والامتيازاتِ الوظيفيةِ، حيثُ يتمتعُ الأكاديميون بهما

بشكلٍ أكبرَ من الموظفين، وهذه النتيجةُ تتفقُ مع نتيجةِ دراسةِ الغامدي (2009) من حيثُ وجودِ أثرٍ للمسمى الوظيفي في جميعِ مجالاتِ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ وعلى الأداةِ ككلٍّ، كما يمكن الاستنتاج أن أثر متغير **المسمى الوظيفي** يعود إلى الجوانب الشخصية للموظفين تحديداً حيث لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية على الإستبانة ككل وعلى مجالاتها، وهذا يعزز الإستنتاج أن أثر متغير **المسمى الوظيفي** لا يعود إلى ظروف العمل في فروع الجامعات.

كما لم تظهرْ فروقٌ دالةٌ إحصائياً لأثرِ متغيري **جنسيةِ الجامعةِ، وجنسيةِ الموظفِ،** على التحدياتِ التي تواجهُ الموظفين في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى أنَّ موظفي فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ من جنسياتٍ متعددةٍ بلغَ عددها إحدى وثلاثون جنسية، وهي مؤسساتٌ أكاديميةٌ عالميةٌ تتبنى توجهاتِ العولمةِ ذاتِ الطابعِ الإنساني، ولا تميزُ بين الذكورِ والإناثِ في التوظيفِ؛ لأنَّ توجهها الرئيسَ توظيفُ ذوي الكفاءاتِ الأكاديميةِ والإداريةِ الذين يقبلون العملَ في دولةِ الإماراتِ، وتحرصُ على تنويعِ جنسياتِ الموظفين لمسايرةِ تنوّعِ جنسياتِ الطلبةِ، كما لا يوجدُ لديها دوافعُ للانحيازِ لجنسيةٍ بعينها في التوظيفِ لأنها تعملُ خارجَ بلدانها وفي دولةٍ تمتازُ بأنها حاضنةٌ لجميعِ جنسياتِ دولِ العالمِ، وقد بلغَ عددها أكثرَ من مئتي واثنين جنسيةً.

مناقشةُ النتائجِ المتعلقةِ بأسئلةِ المقابلاتِ مع رؤساءِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ، ومديري إدارات الموارد البشرية في تلك الفروع.

مناقشة نتائج السؤالُ الخامس: "ما التوجهاتُ المستقبليةُ لإدارةِ الموارِدِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ رؤساءِ، ومديري إدارات الموارد البشرية في تلكَ الفروعِ؟"

أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات أنَّ **إدارةَ الفروعِ مركزيـةٌ** بالدرجـةِ الأولـى؛ كما يبينُ ذلك **شكل (2)** لأنَّ الفرعَ يحملُ اسمَ الجامعةِ الأمِّ، والتي بدورها تحرصُ على سمعتها وعلى نجاحِ الفرعِ، وعلى ضمانِ جودةِ التعليمِ في الفرعِ بما يماثلُ جودةَ التعليمِ في الجامعةِ الأمِّ، كما أنَّ صِغرَ حجمِ الفرعِ، ومحدوديةَ أعدادِ الطلبةِ، والحرصَ على استمرارِ الفرعِ في العملِ الأكاديمي يتطلبُ إدارةً ومتابعةً ورقابةً مباشرةً من الجامعةِ الأمِّ، وهذا يفسِّرُ عدمَ وجودِ قسمٍ لإدارةِ المواردِ البشريةِ في بعضِ الفروعِ احياناً؛ كما في فروعِ جامعاتِ ستراثكليد وسانت جوزيف ومعهد نيويورك، وفي الوقت نفسة يثير تساؤلات: هل مركزية الإدارة ضامنة لنجاح الفرع أكاديمياً واستمراره في العمل في الخارج؟

ولجهةِ **مراعاةُ الفروعِ للبيئـةِ المحلّيـةِ في التدريسِ والتأهيلِ للتوظيفِ**، كما يبينُ **شكلُ (2)** فهو متوقعٌ لأنَّ قوانينَ وأنظمةَ التعليمِ العالي في دولةِ الإماراتِ تشترطُ ذلك، كما أنَّ عينةَ الدراسةِ اقتصرت على الفروعِ المعتمدةِ أكاديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي في دولةِ الإماراتِ، والتي تشترطُ التوطينَ؛ سواءً في هيئةِ التدريسِ أو الموظفين، ولأنَّ الفروعَ منبثقةٌ من جامعاتٍ أمٍّ ذاتِ سمعةٍ متميزةٍ في أوطانها، وذاتِ تاريخٍ تعليميٍّ جامعيٍّ عريقٍ، فمن المتوقع أن تكونَ أنظمةُ المواردِ البشريةِ فيها تسايرُ تطوراتِ إدارةَ التعليم الجامعيّ عالمياً، وكذلك إدارةُ الطلبةِ، وأنظمةُ التقييمِ، ورعايةُ الخريجين، وهذه النتائجُ تتَّفقُ مع نتائجِ دراسةِ مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011) من حيثُ أنَّ الجامعاتِ عليها أن تحترمَ جميعَ الأعرافِ والقوانينِ وتراعي الحساسيةَ الثقافيةَ في الدولةِ المضيفةِ.

كما أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات أنَّ بعضَ الفروعِ لديها **توجهاتٌ مستقبليةٌ تطويريـةٌ لإدارةِ المواردِ**

البشريةِ تخصُّ الموظفين، وأيضاً **توجهاتٌ مستقبليةٌ تطويريةٌ محليةٌ**، كما يبينُ **شكلُ (3)**، وهذه النتيجة تماثل نتائج السؤالين السادس والثامن من حيث أن رؤساء الفروع أكدو على توجهات تطويرية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية نحو التكيف مع المعطيات المحلية لبيئةِ دولة الإمارات، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى سعي الجامعاتِ الأمِّ وفروعها للاستجابةِ لمعطياتِ الفكرِ الاستراتيجي لدولةِ الإماراتِ، وتضمينها العناصرَ المرتبطةَ بالتفاعلِ مع معطياتِ الثورةِ العلميةِ والتقنيةِ والإداريةِ عالمياً، وهذه النتيجةُ تتفقُ مع نتائجِ دراسةِ غادة (المشار إليها في العتيبي، 2010) من ضرورةِ إعادةِ صياغةِ سياساتِ المواردِ البشريةِ لتستجيبَ لسياساتِ التعليمِ والتقنيةِ والبحوثِ والتطويرِ ومواكبةِ الثورةِ العلميةِ والتكنولوجيةِ عالمياً ومحلياً ضمنَ خططِ التنميةِ التي تنفذها دولةُ الإماراتِ، وهذا يستدعي طرح السؤال التالي: لماذا لا تستند هيئة الإعتماد الأكاديمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات على إدارة الموارد البشرية العالمية في اعتماد مؤسسات التعليم العالي العاملة في الدولة بما فيها فروع الجامعات الأجنبية؟ وما يدعو إلى هذا التساؤل أن رؤية دولة الإمارات 2021 تنص على "تستمد دولة الإمارات قوتها من تقاليدها في الإنفتاح والتفاهم والتعايش السلمي، وهذا يساعدنا على تسخير إيجابيات العولمة لصالحنا ومواصلة الاستفادة من انفتاح الدولة على العالم عوضاً عن اعتباره خطراً يهددها" (رؤية 2021، 2013)، كما ينسجمُ هذا التوجُّهُ مع ما ذكره الحمادي (2013) من أنَّ مجلسَ أبوظبي للتعليمِ قدَّمَ خطةً استراتيجيةً بغرضِ التغلبِ على التحدياتِ التي تواجهُ نظامَ التعليمِ في الإمارةِ، ورفعِ جودةِ التعليمِ العالي، وتوفيرِ الحوافزِ لضمانِ التطويرِ المستمرّ وفقاً لرؤيةِ أبوظبي الاقتصاديةِ 2030 والأجندةِ التعليميةِ في الإمارةِ.

مناقشة نتائجُ السؤالِ السادس: ما نمطُ إدارةِ الموارِدِ البشريةِ، وما آلياتُ تطويرِها في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ من وجهةِ نظرِ الرؤساءِ ومديري إدارات الموارد البشرية في تلك الفروعِ؟

أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات أنَّ إداراتِ المواردَ البشريةَ في الفروعِ هي **أنظمةٌ متكاملةٌ** كما يبينُ **شكل (4)**، فهي ترتكزُ على **وصفٍ وظيفيٍّ**، وإجراءاتٍ صارمةٍ في **التعيينِ**، وعلى **التدريبِ** بناءً على الاحتياجاتِ، وعلى **التقييمِ**، وعلى **رعايةِ الخريجين**، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ إداراتِ المواردَ البشريةَ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ مُستَمدةٌ من إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في الجامعاتِ الأمّ ذاتِ الخبرةِ، فمن المألوفِ أن تتوافرَ فيها معاييرُ ومزايا التكاملِ، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى جودة التخطيط والإعداد والتنفيذ لتأسيس تلك الفروع وهذه النتيجةُ تتفقُ مع نتيجةِ دراسةِ ويلكنز وهويسمان (Wilkins & Huisman, 2012) من حيثُ أنَّ الإدارةَ الجامعيةَ تضعُ في الاعتبارِ البعدَ المؤسسيَّ، وأخذَ المخاطرِ، والرغبةَ في تجنُّبِ الخطرِ، والاستنادَ إلى النظريةِ المؤسسيةِ عند اتخاذِ القرارِ لفتحِ فرعٍ.

وأظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ هذا السؤالِ أنَّ الفروعَ **منغلقةٌ على ذاتها**، ولا يوجدُ اطلاعٌ على إدارات الموارِدِ البشريةِ لجامعاتٍ عالميةٍ أخرى، أو حكوميةٍ، أو لجامعاتٍ خاصةٍ عاملةٍ في دولةِ الإماراتِ، كما يبينُ **شكل (5)**، ويمكنُ تفسيرُ هذه النتيجةِ بحساسيةِ التنافسِ بين الفروعِ، والاعتدادِ بالذاتِ كونَ كلِّ فرعٍ منبثقٍ من جامعةٍ عريقةٍ، كما يمكنُ تفسيرُ ذلك بقناعةِ المعنيين بعدمِ الجدوى من الاطلاعِ على إدارات الموارِدِ البشريةِ لدى الآخرين بسببِ مركزيةِ إدارةِ الفرعِ من جهةٍ، واختلافِ بلدِ الجامعةِ الأمّ من جهةٍ أخرى، وما يتضمنه هذا من اختلافِ تاريخيٍّ وثقافيٍّ واقتصاديٍّ وسياسيٍّ، وهذا يتفقُ مع ما ذكرهُ الحمادي (2013) في أنَّ مجلسَ أبوظبي للتعليمِ

اقترحَ ربطِ الجامعاتِ إلكترونياً، والمشاركةِ في مشروعاتٍ تساعدُ على مقارنةِ مستوى الطلبةِ في إمارةِ أبوظبي بأقرانهم في الجامعاتِ العالميةِ، وهذا يثر التساؤل: ما الآثار الإيجابية والسلبية للإنغلاق مقابل الانفتاح على نجاح الفرع في مهمته؟

كما أنَّ بعضَ إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في الفروعِ تأخذُ **منحى تكيفٍ محليّ، وتقييمٍ متنوعٍ،** كما يبينُ **شكل (6)**، وهذه النتائج تماثل نتائج السؤال الموجه لرؤساء فروع الجامعات من حيث أن آليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الفروع تتبنى منحى تكيف نحو بيئة دولة الإمارات المحلية من حيث رعاية الخريجين والتقييم، كما تتفقُ هذه النتائجُ مع توصياتِ دراسةِ فاروجيا (Farrugia, 2012) من حيثُ السماحِ بمزيدٍ من المرونةِ في تكييفِ المناهجِ لتخدمَ حاجاتِ التعليمِ المحليةَ مع بقائها مكافئةً لما في الجامعةِ الأمّ، واعتمادِ نظامِ ضمانِ جودةٍ محليّ تستندُ إليه جميعُ الفروعِ العاملةِ في الدولةِ، كما تتفقُ هذه النتيجةُ مع ما ذكره ألتباش (Altbach, 2013) في الحاجةِ إلى التكييفِ مع البيئةِ الجديدةِ في سياقِ تدويلِ التعليمِ لأنَّ التعليمَ العالي يتمُّ تصديره إلى الدولِ الأخرى.

كما أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ مديري إداراتِ الموارِدِ البشريةِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على هذا السؤالِ أنَّ إداراتِ الموارِدَ البشريةَ في فروعِ الجامعاتِ يمكنُ تصنيفها إلى ثلاثةِ أنماطٍ وهي: **مركزيٌ كما في الجامعةِ الأمّ، ومتكيفٌ مع بيئةِ دولةِ الإماراتِ، وخاصٌ بالفرعِ،** كما يبينُ **شكلُ (6)**، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ بعضَ الجامعاتِ الأمّ حريصةٌ جداً على نجاحِ الفرعِ الذي يحملُ اسمَ الجامعةِ الأمّ نفسه أكاديمياً، كما تحرصُ على نجاحِ الفرعِ في مهمته وتجنُّبِ حصولِ خسائرَ ماليةٍ لاستثماراتها في الفرعِ، بل جنيَ أرباحٍ من الفرعِ؛ لهذا تعمدُ إلى السيطرةِ على الإدارةِ من المركزِ، وهذه النتيجةُ تماثل نتيجةِ السؤال الموجه إلى رؤساء الفروع من حيث أن توجهات إدارة الموارد البشرية في الفروع مركزية، كما تتَّفقُ هذه النتيجة مع

نتيجةِ دراسةِ ألتباش (Altbach, 2011) من حيثُ أنَّ فروعَ الجامعاتِ الأجنبيةِ يهمها أن لا تتحمَّلَ الجامعاتُ الأمُّ عبءَ تمويلها، ويتطلَّعُ بعضها لتحقيقِ عائداتٍ، وهذا يطرح التساؤل: كيف تدير مؤسسة تعليم عالي ذات اسم وشهرة عالمياً فرعها عن بعد؟

كما يمكنُ أن يعزى نمطُ إدارةِ الفرعِ المتكيّف محلياً إلى أنَّ عينةَ هذه الدراسةِ وفَّرت متطلباتِ الاعتمادِ الأكاديميِّ لوزارةِ التعليمِ العالي في دولةِ الإماراتِ، وهذا ما أضفى عليها صفةَ التكيّف، كما تتَّفقُ هذه النتيجةُ مع توصياتِ دراسةِ فاروجيا (Farrugia, 2012) بضرورةِ انسجامِ الأنظمةِ المتعددةِ في دولة الإماراتِ مع النظامِ الاتحاديِّ لهيئةِ الاعتمادِ الأكاديميِّ في وزارةِ التعليمِ العالي، وهذا يثير التساؤل: ما مدى التباين بين الفرع والجامعة الام عند تلبية الفرع لمتطلبات الاعتماد الكاديمي والتكيف محلياً؟

ويمكنُ أن يعزى نمطُ الإدارةِ الخاصّ بالفرعِ إلى سعي الفرعِ للاندماجِ بالبيئةِ المحليةِ كمحاولةٍ لتأمينِ مزيدٍ من النجاحِ من خلالِ هذا الاندماجِ، وترسيخِ أقدامه في بيئةِ دولةِ الإماراتِ حيثُ أنَّ التكييفَ الكاملَ يعني استقلاليةَ الفرعِ عن الجامعةِ الأمِّ مما يسمحُ بحريةِ ومرونةِ الحركةِ وهذا يساعدُ على استثمارِ الفرصِ المتوفرةِ في دولةِ الإماراتِ، وهذه النتيجةُ تتفقُ مع ما ذكرته مديرةُ إدارةِ المواردِ البشريةِ في فرعِ جامعةِ باريس السوربون " لكن في الإماراتِ لابدَّ من الالتزامِ بقوانينها .. إذن هي جامعةٌ محليةٌ .. نحن جامعةٌ إماراتيةٌ بحتةٌ" ملحق (س)، مقابلة (3). وهذا يدعو إلى التساؤل: هل تكييف فرع الجامعة الأجنبي مع البيئة المحلية يحافظ على مستوى الأداء الأكاديمي نفسه في الجامعة الأم؟ وهذه النتيجةُ تتفقُ مع توصياتِ دراسةِ فاروجيا (Farrugia, 2012) بالسماحِ بمزيدٍ من المرونةِ في تكييفِ المناهجِ لتخدمَ حاجاتِ التعليمِ المحليةَ مع بقائها

مكافئةً لما في الجامعةِ الأمِّ، وهذا يساهمُ في تجنُّبِ التحديات الناجمةِ عن عدمِ مراعاةِ الحساسيةِ الثقافيةِ والقيمِ والمعتقداتِ في البلدِ المضيفِ.

مناقشة نتائجُ السؤالِ السابع: "ما نسبةُ الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العملَ سنوياً قبلَ انتهاءِ مدةِ عقدِ العملِ، والذين يستنكفون سنوياً قبلَ بدءِ العملِ؟ "

أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ هذا السؤالِ أنَّ نسبةَ الموظفين الذين يتركون العملَ سنوياً قبلَ انتهاءِ مدةَ عقدِ العملِ تتراوحُ ما بين **0% إلى ≤ 10%** من الموظفين، كما يبينُ **شكل (7)**، ويمكنُ أن يعزى هذا إلى أنَّ الموظفين يعملون في هذه الفروعِ برغبةٍ تامةٍ منهم نظراً للرواتبِ المرتفعةِ، ولمستوى المعيشةِ العالي والرفاهيةِ في دولةِ الإماراتِ؛ ولهذا تقلُّ نسبةَ من يتركون العملَ قبلَ انتهاءِ مدةِ عقدِ العملِ، وفي بعضِ الجامعاتِ تكونُ النسبةُ معدومةً، وحتى الذين يتركونَ العملَ قبلَ انتهاءِ مدةِ العقدِ وعلى الرغمِ من تدني نسبتهم المئويةِ فإنَّ السببَ يعودُ إلى حصولهم على فرصٍ أفضلَ مالياً ووظيفياً، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة السؤال الأول في هذه الدراسة والتي أظهرت أن مجال التوظيف في فروع الجامعات الأجنبية كان بمستوى كبير من وجهة نظر الموظفين، وكذلك تتفق مع نتائج السؤال الثالث في هذه الدراسة والتي أظهرت أن مستوى التحديات التي تواجه الموظفين في تلك الفروع متوسط أيضاً، كما تتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ ريتشاردسون وماكينا (Richardson & McKenna, 2001) من حيثُ أنَّه من الأسبابِ التي تدفعُ الأكاديميين البريطانيين للعملِ في جامعاتٍ خارجَ بريطانيا المالُ والبحثُ عن حياةٍ أفضلَ تناسبُ الطموحاتِ، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ دراسةِ ترفن (Treven, 2001) من حيثُ أنَّ معدلَ عودةِ الأكاديميين اليابانيين إلى اليابانِ ≤ 5%، وعَزَتْ ذلك إلى تلقي الأكاديميين اليابانيين توجيهاتٍ أكثرَ قبلَ مغادرتهم اليابانِ، وبالمقابلِ فإنَّ معدلَ فشلِ الأمريكين الذين يرسلون في مهامِ عملٍ في الخارجِ مقاساً بمؤشرِ العودةِ إلى الوطنِ يتراوحُ مابين 20% إلى 40%.

كما أظهرت نتائجُ تحليلِ إجاباتِ هذا السؤالِ أنَّ نسبةَ المستنكفين قبلَ بدءِ العملِ تتراوحُ ما بينَ **0% إلى ≤ 3%** وهذه نسبةٌ ضئيلةٌ، كما يبينُ **شكل (8)**، ويمكنُ أن تعزى إلى أنَّ فرصَ العملِ في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ مغريةٌ ويطمحُ لها غالبيةُ المعنيين فلا تحدثُ استنكافاتٌ إلا لظروفٍ قاهرةٍ، وهذا مايجعلُ النسبةَ أقلَّ من 3%، وتنسجمُ هذه النتيجةُ مع نتيجةِ السؤالِ الحادي عشرَ للمبرراتِ عينها. كما تماثل هذه النتيجة نتيجة السؤال الأول في هذه الدراسة والتي أظهرت أن مستوى مجال التوظيف في فروع الجامعات الأجنبية كبيراً، وكذلك تتفق مع نتائج السؤال الثالث في هذه الدراسة والتي أظهرت أن مستوى التحديات التي تواجه الموظفين في تلك الفروع متوسط أيضاً.

التوصيــاتُ

في ضوءِ النتائجِ توصي الدراسةُ بالآتي:

– أن تعملَ وزارةُ التعليمِ العالي والبحثِ العلميّ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ على انفتاحِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ (العالميةِ) على بعضها، وعلى الجامعاتِ الخاصةِ والحكوميةِ لتبادلِ الخبراتِ من جهةٍ ولتأصيلِ التكّيفِ مع عواملِ البيئةِ الداخليةِ بما يجنبها التحدياتِ الناجمةِ عن عدمِ مراعاةِ الحساسيةِ الثقافيةِ والقيمِ والمعتقداتِ في دولةِ الإماراتِ.

– أن تستندَ هيئةُ الاعتمادِ الأكاديميّ في وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي في دولةِ الإماراتِ إلى إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ ومعطياتِ تدويلِ التعليمِ في الاعتمادِ الأكاديمي لمؤسساتِ التعليمِ العالي العاملةِ في الدولةِ.

– أن تسعى فروعُ الجامعاتِ عينةُ الدراسةِ للاطلاعِ على مجالِ التخطيطِ للمواردِ البشريةِ في فرعِ الجامعةِ "هندية"، والاطلاعِ على مجالَي إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ، وتقييمِ الأداءِ في فروعِ الجامعاتِ "بريطانية واسترالية".

- أن تعملَ فروعُ الجامعاتِ عينةُ الدراسةِ على تحسينِ مستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالميةِ لمجالِ إعادةِ الاندماجِ بعدَ انتهاءِ عقدِ العملِ.

- دعوةُ الباحثين لإجراءِ دراساتٍ حولَ كل من:

أثرِ مركزيةِ إدارةِ فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ على الأداءِ الأكاديميّ وعلى التحدياتِ التي تواجه الموظفين في تلك الفروع وفقاً لمتغّيرَي "الجنس" و"المسمى الوظيفي"، ومستوى فاعليةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ العالمية في الجامعاتِ الأجنبيةِ غيرِ المعتمدةِ أكديمياً من وزارةِ التعليمِ العالي والبحثِ العلمي في دولةِ الإماراتِ والجامعاتِ الخاصَّةِ.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبـو زينـة، فريـد و الإبـراهيم، مـروان و قنـديلجي، عـامر و عـدس، عبـدالرحمن و عليـان، خليل.(2007). **مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي (ط. 2)**. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ابراهيم، نبيل. (2011). الإمارات العربية المتحدة والتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، ورقة مقدمة في الى مؤتمر "**واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطويره في دولة الإمارات العربية المتحدة**". مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 5–6، أكتوبر، 2010. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

إيلاف. (2013). **شعب الإمارات أكثر الشعوب العربية سعادة حسب تقرير أممي**. استرجعت بتاريخ 17 نوفمبر، 2013 من المصدر:

http://www.elaph.com/Web/news/2013/9/834958.html

جامعة الإمارات العربية المتحدة. (2013). **حقائق وأشكال**، استرجعت بتاريخ 12 نيسان، 2013 من المصدر:

http://www.uaeu.ac.ae/about/history/facts_and_figures.shtml:

حسنية، غازي. (2012). كيف يدرك المعلم دور المشرف التربوي؟. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 23** (1)، مارس، 199–212.

الحمادي، عارف. (2013). الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي: نحو بناء مجتمع قائم على المعرفة، ورقة مقدمة الى المؤتمر السنوي الرابع للتعليم، **مستقبل التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة: الابتكار وإنتاج المعرفة**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 17–18، سبتمبر، 2013. أبوظبي.

حمدان، عروة. (2010). **درجة تطبيق القادة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

خوالدة، محمد. (2009). **إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والمعيقات التي تواجهها والحلول المقترحة في ضوء الخطة الاستراتيجية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (2010). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي** (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

راندال، ميك.(2011). الاتجاهات العالمية وتأثيرها في التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي بعنوان"**واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطويره في دولة الإمارات العربية المتحدة**". مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 5–6، أكتوبر، 2010. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

رؤية 2021. (2013). **رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة.** استرجعت بتاريخ 1 نوفمبر، 2013 من المصدر:

http://www.vision2021.ae/downloads/UAE-Vision2021-Brochure-Arabic.pdf

العتيبي، عزيزة. (2010). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية.** استرجعت بتاريخ 23 نوفمبر، 2012. من المصدر: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_03.pdf

العطاري، عارف. (2013). **التربية النقدية: التربية من أجل التحرر**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عودة، أحمد. (2010). **القياس والتقويم في العملية التدريسية** (ط. 4). إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

العوضي، عائشة. (2013). التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 42** (2)، أكتوبر، 91-106.

الغامدي، عائض. (2009). **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الغزو، طه. (2013). **إدارة الجامعات الاردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

قوي، بوحنية .(2009). **إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي_مقاربات معاصرة**. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

الكيلاني، عبدالله والشريفين، نضال. (2011). **مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (ط.3)**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ماهر، أحمد. (2008). **إدارة الموارد البشرية** (ط. 2). الدار الجامعية، الإسكندرية.

المجلس الوطني للإعلام. (2009). دولة الإمارات العربية المتحدة، شركة ترايدنت بريس ليمتد، أبوظبي.

مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية. (2011 أ). "**مخرجات التعليم وسوق العمل في دول مجلس التعاون**". 1-3، فبراير، 2010. الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية. (2011 ب). "**واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطويره في دولة الإمارات العربية المتحدة**". 5-6، أكتوبر، 2010. الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

المصري، منذر. (2004). **العولمة وتنمية الموارد البشرية.** مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر. (2011). **قضايا إدارية معاصرة.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هيئة المعرفة والتنمية البشرية. (2013). **واقع التعليم العالي في دبي 2011.** استرجعت بتاريخ 10 سبتمبر، 2013. من المصدر:

http://www.khda.gov.ae/Pages/Ar/choosinguniversityar.aspx.Pdf

هيئة المنطقة الحرة برأس الخيمة. (2013). استرجعت بتاريخ 15 أكتوبر، 2013. من المصدر: http://www.rakftz.com/ar

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2012). **هيئة الاعتماد الأكاديمي.** استرجعت بتاريخ في 23 تشرين ثاني، 2012. من المصدر:

https://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/Institutions.aspx

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013). **هيئة الاعتماد الأكاديمي.**
استرجعت بتاريخ 25 تشرين أول، 2013. من المصدر:
https://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/Institutions.aspx

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013). **هيئة الاعتماد الأكاديمي.**
استرجعت بتاريخ 23 تشرين ثاني، 2013. من المصدر:
https://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/Institutions.as

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013 أ). القانون الاتحادي، **الجريدة الرسمية، (233)**، 26، استرجعت بتاريخ 11 نيسان، 2013. من المصدر:
https://www.mohesr.gov.ae/ar/overview.aspx

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013 ب). **تقرير إدارة البعثات والعلاقات الثقافية الخارجية لعام 2012.** استرجعت بتاريخ 21 نيسان، 2013. من المصدر: -https://www.mohesr.gov.ae/ar/Documents/scholarship
report-2012.pdf

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013 جـ). **تقرير إدارة البعثات والعلاقات الثقافية الخارجية لعام 2012.** استرجعت بتاريخ 21 نيسان، 2013. من المصدر: -https://www.mohesr.gov.ae/ar/Documents/scholarship
report-2012.pdf

المراجع الأجنبية:

Altbach, G. (2011). Is there a future for branch campuses? **International Higher Education**, 65, 7-11.

Altbach, G. (2013). International of Education: A Global Phenomenon. Paper Presented at 4th Annual Education Conference, **The Future of Education in UAE: Innovation & Knowledge Production**. 17-18 sebtemper 2013. Abu Dhabi, The Emiratas Center for Strategic Studis and Research.

Atari, A,. (2011). Privatization of Higher Education in Arab Countries, **International Seminar on Reforms on Higher Education in Arab Countries**, Nagoya University, Japan, 30-31 July 2011.

Becker, R. (2009). **International branch campuses: Markets and strategies.** London: The Observatory on Borderless Higher Education.

Buckner, E. (2011). The Role of Higher Education in the Arab State and Society: Historical Legacies and Recent Reform Patterns, **Comparative and International Higher Education**, 3, 21-26.

Cross-Border Education Research Team (C-BERT). (2011). Retrieved at 23 April 2013 from http://www.globalhighered.org/aboutus.php.

Farrugia, C. (2012). International Branch Campus, Quality in a Segmented, Quality Assurance, Environment. POLICY PAPER. SHEIKH SAUD BIN SAKR AL.QASIMI, FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH. Policy Paper No.5.

Global Higher Education. (2013). Branch Campus Listing (Updated March 7, 2013). Retrieved at 14 April 2013 from http://www.globalhighered.org/branchcampuses.php

Harding, M., & Lammey, W. (2011). Operational Considerations for Opening a Branch Campus Abroad .In Lane, J. & Kinser, K. (Ed.), **Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses**. San Francisco, Jossey-Bass.

Kerr, C. (1990). The Internationalization of Learning and the Nationalization of the purposes, of higher education, **European Journal of Education**, **25** (1) 5-19.

Kinser, K., Levy, D., Silas, J., Bernasconi, A., Slantcheva, S., Otieno, W., et al. (2010). The Clobal Growth of Private Higher Education. **ASHE Higher Education 36** (3). San Francisco: Jossey-Bass.

Kinser, K. (2010). A Global Perspective on for-Profit Higher Education. **In Learning for Earning in a Globalized Society: for-profit Colleges and Universities as Schools and Businesses**, edited by William G. Tierney, Vicente M. Lechuga, and Guilbert Hentschke, 145-170. Sterling, VA: Stylus Press.

Kinser, K. (2011). Multinational Quality Assurance: Managerial .In Lane, J. & Kinser, K. (Ed**.), Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses**. San Francisco, Jossey-Bass.

Lane, J., & Kinser, K. (2011). **Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses**, San Francisco, Jossey-Bass.

Lane, J. (2010). **Higher Education, Free Zones, and Quality Assurance in Dubai. Policy Paper**. Dubai: Dubai School of Government.

Lane, J. (2011). Global Expansion of International Branch Campuses: Managerial and Leadership Challenges. In Lane, J. & Kinser, K. (Ed**.), Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses**. San Francisco, Jossey-Bass.

Lane, J. (2013). Branch Campuses of International Universities in The UAE: What Are The Penefits? . Paper Presented at 4th Annual Education Conference, **The Future of Education in UAE: Innovation & Knowledge Production**. 17-18 sebtemper 2013. Abu Dhabi, The Emirates Center for Strategic Studies and Research.

Lane, J., & Kinser, K. (2011). The Cross-Border Education Policy Context: Educational Hubs, Trade Liberalization, and National Sovereignty.In Lane, J. & Kinser, K. (Ed.**), Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses**. San Francisco, Jossey-Bass.

Lee, Yueh-shian. (2011). Developing International Human Resources Firms. **International Journal of Business and Social**, **2**(9) 37-42.

Lim, B. (2008). Understanding Quality Assurance: A Cross Country Case Study. **Quality Assurance in Education 16** (2): 126-140.

Mahani, S., & Molki, A. (2011). Internationalization of Higher Education: A Reflection on Success and Failures Among International Universities in the United Arab Emirates. **Journal of International Education Research**, **7**(3).

McBurnie, G., & Ziguars, C. (2007). **Transnational Education: Issues and Trends in off- shore Higher Education**. New York: Routledge.

McMillan, J.H. & Schumacher, S. (2001). **Research in Education**. 5th ed. Longman.

Mok, K. (2009). The Quest for Regional Hub of Education: **Searching for New Governance and Regulatory Regimes in Singapore, Hong Kong and Malaysia**. Paper Prepared for the East-West Senior Seminar on Quality Issues in the Emerging Knowledge Society, Kuala Lumpur, Malaysia, October 2009.

Naidoo, V. (2010). Transnational Higher Education: Why It Happens and Who Benefits? **International Higher Education 58**: 6-7.

Quality Assurance Agency. (2010). **Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education**, Section 2: Collaborative Provision and Flexible and Distributed Learning (Including E-Learning). Gloucester: Quality Assurance Agency for Higher Education.

Richardson, J. & Mckenna, S. (2002). Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation, **Career Development International**, Vo1.Iss: 2pp. 67-78.

Sanyal, C. & Martin, M. (2007). Quality Assurance and the Role of Accreditation: An Overview. In Global University Network for Innovation (ed). **Higher Education in the World 2007: Accreditation for Quality Assurance: What Is at Stake?** (pp. 3-17). New York: Palgrave Macmillan.

Shams, F. & Huisman, J. (2012). Managing Offshore Branch Campuses: An Analytical Framework for Institutional Strategies, **Journal of Studies in International Education**, **16** (2) 106-127.

Shen, J. (2005). Towards a generic Human Resource Management (IHRM) Model **Journal of Organizational Transformation and Social Change,2 ,2** 83-102.

The Observatory on Borderless Higher Education (OBHE). (2012 a) **Global Forum: New Players and New Directions: The Challenges of International Branch Campus Management**, Kuala Lumpur, 22-26-2012.

The Observatory on Borderless Higher Education (OBHE). (2012 b). **International Branch Campuses**, London: OBHE.

Treven, S. (2001)**. Human Resources Management In International Organizations Management**, **6** (1-2) 177-189.

Wilkins, S., & Balakrishnan, M. (2012).Student Perception of Study at International Branch Campuses: Implication for Educators and College Managers, **University of Wollongong Research Online** , pp. 61-61.

Wilkins, S., & Huisman, J. (2012). The International branch campus as transnational strategy in higher education. **Higher Education**, **64** (5) 627-645.

الملاحق

ملحق (أ)

بيانات الجامعات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة

م	اسم الجامعة	صفة الجامعة	موقع الجامعة في الإمارات
1	**[*]إنسياد- كلية إدارة الأعمال العالمية- أبوظبي INSEAD- THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD, ABU DHABI**	**فرع لجامعة أجنبية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: فرنسا**	**أبوظبي**
2	New York Film Academy	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: أمريكا	أبوظبي
3	**[*]معهد نيويورك للتكنولوجيا NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY**	**فرع لجامعة أجنبية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: أمريكا**	**أبوظبي**
4	[*]جامعة نيويورك NEW YORK UNIVERSITY, ABU DHABI	**فرع لجامعة أجنبية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: أمريكا**	**أبوظبي**
5	**[*]جامعة باريس السوربون- أبوظبي PARIS SORBONNE UNIVERSITY, ABU DHABI**	**فرع لجامعة أجنبية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: فرنسا**	**أبوظبي**
6	**[*]جامعة ستراثكليد- كلية إدارة الأعمال بالإمارات UNIVERSITY OF STRATHCLYDE - BUSINESS SCHOOL- UAE**	**فرع جامعة أجنبية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: بريطانيا**	**أبوظبي MENS COLLEGE ودبي WOMENS COLLEGE**
7	بوليتيكنيك أبوظبي ABU DHABI POLYTECHNIC	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
8	كلية أبوظبي للإدارة ABU DHABI SCHOOL OF MANAGEMENT	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي

[*]عينة الدراسة وهي فروع الجامعات الأجنبية المعتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

– مصادر بيانات الجدول من مواقع الكترونية في الشبكة العنكبوتية وهي:

- Global Higher Education. (2013). Branch Campus Listing (Updated March 7, 2013). Retrieved at 14 April 2013 from http://www.globalhighered.org/branchcampuses.php

– وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. (2013). **هيئة الاعتماد الأكاديمي**. استرجع في 23 تشرين ثاني 2013 من الموقع: https://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/Institutions.as

– المنطقة الحرة برأس الخيمة، زيارة المنطقة الحرة برأس الخيمة RAK Free Zone Colleges and Universities، الخميس 2013/9/5، والتواصل عبر إيميل السيدة Seda P. Mansour s.mansour@rakftz.com

– هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي. (2013). **واقع التعليم العالي في دبي 2011**. استرجع في 10 سبتمبر 2013 من الموقع http://www.khda.gov.ae/Pages/Ar/choosinguniversityar.aspx.Pdf

م	اسم الجامعة	صفة الجامعة	موقع الجامعة في الإمارات
9	جامعة أبوظبى ABU DHABI UNIVERSITY	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
10	معهد أبوظبي للتعليم والتدريب المهني ABUDHABI VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING INSTITUTE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
11	أكاديمية ربدان RABDAN ACADEMY	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
12	كلية الشرطة - أبوظبي POLICE COLLEGE, ABU DHABI	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
13	المعهد البترولي PETROLEUM INSTITUTE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
14	الكلية البحرية NAVAL COLLEGE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
15	معهد مصدر للعلوم والتكنولوجيا MASDAR INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
16	جامعة خليفة للعلوم والتكنولوجيا والبحوث KHALIFA UNIVERSITY OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND RESEARCH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
17	كلية خليفة بن زايد الجوية KHALIFA BIN ZAYED AIR COLLEGE	حكومية – عسكرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
18	جامعة الحصن AL HOSN UNIVERSITY	خاصة معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
19	كلية الإمارات للتطوير التربوي EMIRATES COLLEGE FOR ADVANCED EDUCATION	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
20	الكلية الأوروبية الدولية EUROPEAN INTERNATIONAL COLLEGE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
21	معهد الإمارات للجنسية والإقامة EMIRATES INSTITUTE FOR CITIZENSHIP AND RESIDENCE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
22	كلية الإمارات للتكنولوجيا EMIRATES COLLEGE OF TECHNOLOGY	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي
23	كلية الخوارزمي الدولية AL KHAWARIZMI INTERNATIONAL COLLEGE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي، والعين
24	كلية فاطمة للعلوم الصحية FATIMA COLLEGE OF HEALTH SCIENCES	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي، والعين

م	اسم الجامعة	صفة الجامعة	موقع الجامعة في الإمارات
25	كلية سيسكومس SYSCOMS COLLEGE	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي، والعين، ودبي
26	معهد الإمارات للدراسات المصرفية والمالية EMIRATES INSTITUTE FOR BANKING AND FINANCIAL STUDIES	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	أبوظبي، ودبي، والشارقة
27	كليات التقنية العليا HIGHER COLLEGES OF TECHNOLOGY	حكومية/اتحادية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	لها فروع في: أبوظبي، ودبي، والشارقة، ورأس الخيمة، والفجيرة، ومدينة العين
28	جامعة زايد ZAYED UNIVERSITY	حكومية/اتحادية و معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	لها فروع في: أبوظبي، ودبي
29	جامعة الإمارات العربية المتحدة UNITED ARAB EMIRATES UNIVERSITY	حكومية/اتحادية ومعتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	مدينة العين
30	أكاديمية العين الدولية للطيران AL AIN INTERNATIONAL AVIATION ACADEMY	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	مدينة العين
31	جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا AL AIN UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي البلد الأم: الإمارات	مدينة العين
32	معهد جامعة بوسطن للبحوث والتعليم في طب الأسنان Boston University Institute for Dental Research and Education	فرع لجامعة أجنبية (in Free Zone) البلد الأم: أمريكا	مدينة دبي الطبية Dubai Health Care City
33	**الكلية الملكية للجراحين في إيرلندة – دبي*** **ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND- DUBAI**	**فرع لجامعة أجنبية** **معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي** **(in Free Zone)** **البلد الأم: أيرلندا**	**مدينة دبي الطبية** **Dubai Health Care City**
34	Bharati Vidyapeeth University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: الهند	Dubai International Academic City/Dubai Knowledge Village
35	معهد بيرلا للعلوم والتكنولوجيا (BITS Pilani) دبي Birla Institute of Technology and Science	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: الهند	مدينة دبي الأكاديمية **DIAC
36	كلية كامبردج الدولية Cambridge College International	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: استراليا	قرية المعرفة في دبي **KV

DIAC: Dubai International Academic City. **KV**: Knowledge Villae**

م	اسم الجامعة	صفة الجامعة	موقع الجامعة في الإمارات
37	EHSAL-Hogeschool-Universiteit Brussels	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (Free Zone) (Closed in 2009) البلد الأم: بلجيكا	Dubai International Academic City/Dubai Knowledge Village
38	جامعة أسمود French Fashion University Esmod	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: فرنسا	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
39	جامعة هيريوت وات Heriot-Watt University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
40	كلية هلت الدولية للأعمال Hult International Business School	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: أمريكا	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
41	معهد إدارة التكنولوجيا– دبي Institute of Management Technology	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: الهند	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
42	جامعة آزاد الإسلامية Islamic Azad University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: إيران	قرية المعرفة في دبي KV
43	كلية مانشستر للأعمال Manchester Business School	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	قرية المعرفة في دبي KV
44	جامعة مانيبال Manipal University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: الهند	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
45	جامعة ولاية ميتشغان بدبي Michigan State University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) (Closed in 2010) البلد الأم: أمريكا	قرية المعرفة في دبي KV
46	جامعة ميدليسكس Middlesex University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	قرية المعرفة في دبي KV
47	مركز الدراسات الدولية لجامعة موردوخ بدبي Murdoch University	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: استراليا	مدينة دبي الأكاديمية DIAC

موقع الجامعة في الإمارات	صفة الجامعة	اسم الجامعة	م
Dubai International Academic City/Dubai Knowledge Village	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (Free Zone) (Closed in 2009) البلد الأم: سيريلانكا	Postgraduate Institute of Management, The University of Sri Jayewardenepura	48
مدينة دبي الأكاديمية DIAC	**فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone) البلد الأم: لبنان**	***جامعة سانت جوزيف (القديس يوسف) UNIVERSITY OF SAINT JOSEPH**	**49**
قرية المعرفة في دبي KV	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: روسيا	جامعة بطرسبرج للهندسة والاقتصاد في دبي (انجيكون) Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics	50
مدينة دبي الأكاديمية DIAC	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: باكستان	معهد الشهيد ذوالفقار علي بوتو للعلوم والتكنولوجيا Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science and Technology	51
مدينة دبي الأكاديمية DIAC	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: الهند	مركز إس بي جاين للإدارة SP Jain Centre of Management	52
قرية المعرفة في دبي KV	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	جامعة برادفورد University of Bradford	53
قرية المعرفة في دبي KV	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	جامعة إكستر University of Exeter	54
Dubai International Academic City/Dubai Knowledge Village	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) (Closed in 2005) البلد الأم: استراليا	University of Southern Queensland	55
قرية المعرفة في دبي KV	**فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone) البلد الأم: استراليا**	***جامعة ولونغونغ UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI**	**56**
مركز دبي المالي العالمي Dubai International Financial City	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	كلية كاس للأعمال CASS Business School	57

م	اسم الجامعة	صفة الجامعة	موقع الجامعة في الإمارات
58	كلية لندن للأعمال London School of Business	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: بريطانيا	مركز دبي المالي العالمي Dubai International Financial City
59	**معهد روشيستر للتكنولوجيا*** **ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY- DUBAI**	**فرع لجامعة أجنبية** **هيئة المعرفة والتنمية البشرية** **معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي** **(Free Zone)** **البلد الأم: أمريكا**	**واحة دبي للسليكون** **Silicon Oasis**
60	**جامعة أميتي*** **Amity University**	**فرع لجامعة أجنبية** **هيئة المعرفة والتنمية البشرية** **معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي** **(in Free Zone)** **البلد الأم: الهند**	**مدينة دبي الأكاديمية** **DIAC**
61	معهد إس إيه إي SAE Institute	فرع لجامعة أجنبية هيئة المعرفة والتنمية البشرية (in Free Zone) البلد الأم: استراليا	قرية المعرفة في دبي KV
62	الجامعة الأمريكية في الإمارات AMERICAN UNIVERSITY IN THE EMIRATES	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone)	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
63	الجامعة البريطانية في دبي BRITISH UNIVERSITY IN DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone)	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
64	الكلية الأوربية الجامعية–كلية نيقولا وآسب الجامعية سابقاً EUROPEAN UNIVERSITY COLLEGE (Previously Nicolas & Asp University College)	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone)	مدينة دبي الطبية Dubai Health Care City
65	كلية الإمام مالك للشريعة والقانون IMAM MALIK COLLEGE FOR ISLAMIC SHARIA AND LAW	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone)	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
66	المعهد الوطني للتعليم المهني VOCATIONAL EDUCATION DEVELOPMENT CENTER	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (in Free Zone)	مدينة دبي الأكاديمية DIAC
67	جامعة الغرير AL GHURAIR UNIVERSITY	خاصة هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	DUBAI
68	الكلية الأمريكية في دبي AMERICAN COLLEGE OF DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	DUBAI
69	الجامعة الأمريكية في دبي AMERICAN UNIVERSITY IN DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	DUBAI

موقع الجامعة في الإمارات	صفة الجامعة	اسم الجامعة	م
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	الجامعة الكندية في دبي CANADIAN UNIVERSITY OF DUBAI	70
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية الحاسوب COMPUTER COLLEGE	71
DUBAI	خاصة هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية دبي الطبية للبنات DUBAI MEDICAL COLLEGE FOR GIRLS	72
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية دبي للصيدلة DUBAI PHARMACY COLLEGE	73
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	أكاديمية شرطة دبي DUBAI POLICE ACADEMY	74
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية دبي للإدارة الحكومية DUBAI SCHOOL OF GOVERNMENT	75
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	أكاديمية الإمارات لإدارة الضيافة EMIRATES ACADEMY OF HOSPITALITY MANAGEMENT	76
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية الإمارات للطيران EMIRATES AVIATION COLLEGE	77
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية الإمارات للتكنولوجيا وإدارة المعلومات EMIRATES COLLEGE FOR MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY	78
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية HAMDAN BIN MOHAMMED E-UNIVERSITY	79
DUBAI	خاصة هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	كلية الدراسات الإسلامية والعربية بدبي ISLAMIC AND ARABIC STUDIES COLLEGE-DUBAI	80
DUBAI	حكومية هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	جامعة دبي UNIVERSITY OF DUBAI	81
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي (out of Free Zone)	جامعة الجزيرة UNIVERSITY OF JAZEERA	82
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية دبي لطب الأسنان DUBAI SCHOOL OF DENTAL MEDICINE	83
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة العلوم الحديثة UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES	84
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة جميرا JUMEIRA UNIVERSITY	85

موقع الجامعة في الإمارات	صفة الجامعة	اسم الجامعة	م
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة الرواد AL-RUWWAD UNIVERSITY	86
DUBAI	هيئة المعرفة والتنمية البشرية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية هورايزنز انترناشيونال ش ذ م م INTERNATIONAL HORIZONS COLLEGE	87
SHARJAH	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	الجامعة الأمريكية فى الشارقة AMERICAN UNIVERSITY OF SHARJAH	88
SHARJAH	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة POLICE SCIENCES ACADEMY-SHARJAH	89
SHARJAH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	معهد الشارقة للتكنولوجيا SHARJAH INSTITUTE OF TECHNOLOGY	90
SHARJAH	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة الشارقة UNIVERSITY OF SHARJAH	91
SHARJAH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية البنات بالشارقة WOMENS COLLEGE, SHARJAH	92
SHARJAH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية الأفق الجامعية SKYLINE UNIVERSITY COLLEGE	93
SHARJAH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	الكلية الجامعية لعلوم الصحة المساعدة والإدارة ROYAL UNIVERSITY COLLEGE OF ALLIED HEALTH SCIENCES AND MANAGEMENT	94
AJMAN	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا AJMAN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY	95
AJMAN	خاصة معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية المدينة الجامعية عجمان CITY UNIVERSITY COLLEGE OF AJMAN	96
AJMAN	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	الكلية الجامعية للأم والعلوم الأسرية UNIVERSITY COLLEGE OF MOTHER AND FAMILY SCIENCES	97
AJMAN	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة الوطن AL WATAN UNIVERSITY	98
AJMAN	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة الخليج الطبية GULF MEDICAL UNIVERSITY	99
Umm Al Quwain	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	الكلية الإماراتية الكندية الجامعية EMIRATES CANADIAN UNIVERSITY COLLEGE	100
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: سويسرا	Federal Institute of Technology Lausanne-EPFL	101
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية (Closed in 2009) البلد الأم: أمريكا	George Mason University – Campus turned into American University of RAK	102
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: الهند	Madurai Kamaraj University	103
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: الهند	Mahatma Gandhi University (Appears to be moving to RAK from Dubai)	104

موقع الجامعة في الإمارات	صفة الجامعة	اسم الجامعة	م
RAK Investment Development Office (RAK IDO)	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: بريطانيا	Western International College (University of London and University of Bolton)	105
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: الهند	University of Pune	106
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: فرنسا	Vatel International Business School	107
المنطقه الحرة برأس الخيمة	فرع لجامعة أجنبية (أغلقت 2013) البلد الأم: أمريكا	جامعة تفتس مدرسة فريدمان رأس الخيمة TUFTS UNIVERSITY FRIEDMAN SCHOOL- RAK	108
RAK Free Trade Zone (RAK FZE)	فرع لجامعة أجنبية	Birla Institute of Technology – Ranchi	109
RAK Free Trade Zone (RAK FZE)	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: الهند	Ras al Khaimah College (Madras University)	110
RAK Free Trade Zone (RAK FZE)	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: أمريكا	London American City College (Madonna University)	111
RAK Investment Authority (RAKIA)	فرع لجامعة أجنبية البلد الأم: الهند	Wisdom Business School (University of Calicut and Sikkim Manipal University)	112
رأس الخيمة	خاصة تحت الاختبار مع وقف قبول طلاب جدد و معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة الإتحاد ITTIHAD UNIVERSITY (ON PROBATION, WITH NO NEW ADMISSIONS)	113
رأس الخيمة	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	جامعة رأس الخيمة للطب والعلوم الصحية RAS AL KHAIMAH MEDICAL AND HEALTH SCIENCES UNIVERSITY	114
رأس الخيمة	حكومية معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	الجامعة الأمريكية في رأس الخيمة AMERICAN UNIVERSITY OF RAS AL KHAIMAH	115
FUJAIRAH	معتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي	كلية الفجيرة FUJAIRAH COLLEGE	116

ملحق (ب)

بيانات المحكمين والمترجمين لأدوات الدراسة والمحلل

م	الرتبة الأكاديمية والاسم	المؤهل العلمي، والتربوي، والتخصص، والجامعة، وسنته	الخبرات الوظيفية	مكان العمل
1	أ.د. محمد على عاشور	- بكالوريوس لغة إنجليزية 1978. - ماجستير إدارة وإشراف تربوي 1979/ State University of New York. - دكتوراه إدارة تربوية وتعليم عالي 1993/ Oklahoma State University.	أستاذ جامعي رئيس قسم مساعد عميد نائب عميد عميد مكلف مدير مركز الجودة والتطوير الأكاديمي	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية
2	أ.د. عارف عطاري	- بكالوريوس 1969 - ماجستير أصول 1977 / الجامعة الأردنية. - دكتوراه قيادة تربوية (إشراف تربوي) جامعة Durham بريطانيا 1990.	- أستاذ في الجامعة العالمية ماليزيا -جامعة السلطان قابوس عمان -خبير في الأسيسكو الصين	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية
3	أ.د. حسن أحمد حياري	- بكالريوس تربية رياضية 1975 / القاهره. - دبلوم الجامعة الأردنية. - ماجستير إدارة تربوية 1982 / إنديانا مدويست الولايات المتحدة. - دكتوراه أصول تربية أيوا الولايات المتحدة.	- أستاذ جامعي	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية
4	أ.د. صالح ناصر عليمات	- دكتوراه إدارة تربوية (الجودة الشاملة).	- عضو هيئة تدريس 15 سنة - عميد كلية سابق	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية - جامعة البلقاء
5	د. عبد الحكيم ياسين حجازي	- بكالريوس تاريخ وعلوم سياسية 1988 / جامعة اليرموك. - ماجستير أصول تربية 1993 / روسيا. - دكتواه أصول تربية 1996 / روسيا.	- عضو هيئة تدريس منذ 1996 إلى 2013 - عميد كلية التربية سابقاً - رئيس قسم - نائب عميد	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية - جامعة الحسين

6	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	- دكتوراه إدارة تربوية 1965/ جامعة تنسي.	- عضو هيئة التدريس - عميد سابق	الجامعة الأردنية
7	أ.د. راتب سلامه السعود	- دكتوراه إدارة تربوية 1988 / جامعة جنوب كاليفورنيا.	- عضو هيئة تدريس جامعة عمان العربية - وزير تعليم عالي في الأردن سابقاً - رئيس مجلس أمناء جامعة الزرقاء الأهلية	جامعة عمان العربية
8	أ.د. عاطف يوسف مقابله	- دكتوراه إدارة تربوية	- نائب عميد كلية التربية ورئيس قسم الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية عمان- خلدا
9	د. على محمد جبران	- دكتوراه إدارة تربوية ماليزيا	- عضو هيئة التدريس - رئيس قسم سابق	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية
10	د. عمر محمد على خصاونه	- بكالوريوس علوم تربوية 1991/الولايات المتحدة. - ماجستير إدارة تربوية 1997/ جامعة اليرموك. ماجستير أصول تربية 1999/ أوهايو الولايات المتحدة. - دكتوراه أصول تربية 2002/ أوهايو الولايات المتحدة.	- معلم 3 سنوات في الولايات المتحدة مدارس حكومية وخاصة. - أستاذ مساعد في جامعة الإمارات. - أستاذ مشارك في جامعة اليرموك.	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية
11	د. محمد عبود حراحشة	- دكتوراه إدارة تربوية 2003/ الجامعة الأردنية.	- عضو هيئة التدريس - رئيس قسم - نائب عميد وقائم بأعمال عميد	جامعة آل البيت
12	د. محمد صالح بني هاني	- دكتوراه إدارة تربوية 2006/ جامعة منسوتا الولايات المتحدة.	- عضو هيئة التدريس بجامعة اليرموك	جامعة اليرموك/ كلية التربية / قسم الإدارة وأصول التربية

13	د. عبدالستار الألوسي	– دكتوراة ادارة اعمال – المملكة المتحدة	مدير جامعة الاتحاد محاضر في كلية ادارة الاعمال	– جامعة الاتحاد دولة الامارات العربية المتحدة
14	د. علي يوسف أبوهويدي	– دكتوراه إدارة تربوية 2013 / جامعة اليرموك	– معلم / مدرسة البركة الأساسية المختلطة	وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية
15	د. خلود غريب المنصوري *مترجم لأداة الدراسة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.	دكتوراة تربية – مناهج وأساليب تدريس اللغة الإنجليزية 2002 جامعة اكستر – المملكة المتحدة	– معلم لغة انجليزية – موجه لغة انجليزية – عضو هيئة تدريس كليات التقنية العليا – مدير برنامج تعليم اللغة الانجليزية – جامعة الاتحاد – مدير مركز اللغات جامعة الشارقة – مستشارو مدير قسم التطوير في مدارس دبي للتربية الحديثة	وزارة التربية والتعليم في دولة الامارات العربية المتحدة
16	أ. رياض علي بني يونس *مترجم لأداة الدراسة من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية.	– ماجستير لغة انجليزية / مناهج اللغة الإنجليزية وأساليب تدريسها بكالوريوس: لغة إنجليزية وآدابها	معلم – وزارة التربية والتعليم في الأردن وعُمان من 1992 إلى 2004 محاضر في جامعة جازان في المملكة العربية السعودية 2004 إلى 2010 مشرف تربوي للغة الإنجليزية من 2012 ولتاريخه	وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية
17	د. غازي أديب حسنية *محلل	– بكالوريوس فيزياء 1983/ جامعة اليرموك. – ماجستير 1997/ مناهج علوم وأساليب تدريسها جامعة اليرموك. – دكتوراه 2012/ مناهج علوم وأساليب تدريسها/ جامعة اليرموك.	– مشرف تربوي لمبحث الفيزياء	وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

ملحق (ج)

أداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة أعضاء الهيئة الأكاديمية المحترمون

السادة الإداريون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تجري الباحثة دراسة موسومة بـ:

"إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية؛ تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة أعدت الباحثة هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتألف من ثلاثة أقسام، القسم الأول: البيانات الشخصية، والقسم الثاني: مجالات إدارة الموارد البشرية العالمية الستة، والقسم الثالث: استطلاع التحديات الشخصية.

ولما تتمتعون به من خبرة أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة المرفقة، والإجابة عليها بأمانة علمية، وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة بما يناسبها من خيارات، علماً بأن الإجابات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بالسرية التامة.

شاكرةً حسن تعاونكم، واهتمامكم.

الباحثة

عائشة اسماعيل العوضي

استبانة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في فروعِ الجامعاتِ الأجنبيةِ في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ

أولاً: البيانات الشخصية.

ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. جنسية الجامعة:

أمريكية ☐ بريطانية ☐ فرنسية ☐ هندية ☐ استرالية ☐ عربية ☐

3. جنسية الموظف: ....

4. المسمى الوظيفي:

عضو هيئة أكاديمية ☐ عضو هيئة إدارية ☐

ثانياً: مجالات إدارة الموارد البشرية العالمية.

تمَّ ترتيبُ المجالاتِ بشكلٍ منفصلٍ، ولكلِّ مجالٍ عدةُ فقراتٍ، وأمامَ كلِّ فقرةٍ خمسةُ خياراتٍ للإجابةِ، ويمثلُ كلُّ خيارٍ درجةَ موافقتك على انطباقِ المضمونِ على مستوى فاعليةِ الفقرةِ من وجهةِ نظرك.

يتضمنُ الخيارُ الأولُ الدرجةَ: (عالية جداً) وتعني أعلى درجاتِ موافقتك، وتتسلسلُ الخياراتُ تنازلياً وبالتدريجِ، فالخيارُ الثاني: (عالية)، والثالثُ: (متوسطة)، والرابعُ: (متدنية)، والأخيرُ: (متدنية جداً) وتمثلُ أدنى درجاتِ موافقتك على انطباقِ مضمونِ الفقرةِ على الواقعِ.

الرجاءُ قراءةَ كلِّ فقرةٍ ووضعَ إشارةِ (√) أمامَ الخيارِ الذي يعكسُ وجهةَ نظرك.

المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية

إلى أي مستوى توافق على مضمون كل فقرة من الآتي؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	تُعد خطة الموارد البشرية جزءاً من الخطة الاستراتيجية الشاملة للجامعة الأم.					
2	ترتبط رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية بأهداف فرع الجامعة.					
3	يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية؛ (بشرية، ومالية، وتنظيمية) لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في فرع الجامعة.					
4	يتم تحليل عوامل البيئة الخارجية في دولة الإمارات: (ثقافية، وسياسية، وقانونية، واقتصادية، واجتماعية، وتنموية، وثورة التكنولوجيا والمعلومات)، لمعرفة الفرص والتهديدات التي تؤثر على الموارد البشرية.					
5	يراعي التخطيط المرونة لمواكبة التحولات في مجالات العولمة، والخصخصة.					
6	يتم التنسيق بين مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية للتخطيط للموارد البشرية.					
7	يشارك خبراء تخطيط موارد بشرية من خارج فرع الجامعة في إعداد الخطة.					
8	تحدد الخطة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء برامج الجامعة.					
9	تُعمم الجامعة خطة الموارد البشرية لجميع الموظفين.					

المجال الثاني: التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)

إلى أي مستوى توضع العوامل التالية في اختيار أعضاء الهيئتين: الأكاديمية، والإدارية للعمل في فرع جامعتكم؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	تتعاون الجامعة مع الجامعات المحلية و الدولية للاستفادة من ذوي الكفـــاءات والخبرات.					
2	تهدف عملية الاستقطاب إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة الإنتاجية.					
3	يتصف نظام التوظيف بالسرعة، والدقة.					
4	تُعلن الجامعة على موقعها الإلكتروني، ومن خلال الصحف، وشركات التوظيف الخاصة من أجل استقطاب الكفاءات لشغر حاجاتها من الموظفين.					
5	يتم اختيار الموظف بناءً على تحليل الوظيفة وتوصيفها.					
6	تعتمد الجامعة في تعييناتها قواعد، ومعايير موضوعية واضحة، ومعلنة.					
7	تجري الجامعة اختبارات إلكترونية أو تحريرية للتوظيف.					
8	تجري الجامعة مقابلات شخصية للتوظيف.					
9	تُـــدقق الجامعة السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة من خلال بيانات الترقية، والنقل، ودوران العمل.					
10	تعطى أولوية التوظيف لذوي الخبرات في الجامعة الأم.					
11	يتم اختيار موظفين من داخل الإمارات إذا انطبقت عليهم معايير الوظيفة.					
12	تعطى أولوية التوظيف لذوي الخلفية الثقافية المشتركة مع الإمارات (من أصول عربية أو إسلامية).					
13	يفضل فرع الجامعة توظيف من له مقدرة على العمل في فرق عمل عابرة للثقافات.					

14	يفضل فرع الجامعة توظيف من يتقن لغة أخرى غير اللغة الأم.					
15	يقدم فرع الجامعة فرص عمل متساوية بغض النظر عن جنسية الموظف.					

المجال الثالث: التدريب

إلى أي مستوى يتم الإعداد والتنفيذ لتدريب أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في فرع جامعتكم؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	تُعد الجامعة خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية في ضوء وصف الوظائف.					
2	يتم توظيف التقنيات المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.					
3	يتم تنفيذ البرامج التدريبية في الأوقات المناسبة للموظفين.					
4	تستعين الجامعة لتدريب موظفيها بشركات استشارية.					
5	توفر الجامعة مركزاً لتدريب الموارد البشرية مجهزاً بكافة مستلزمات التدريب.					
6	يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن دولة الإمارات قبل السفر.					
7	يتم تكوين اتجاه إيجابي عن العمل في دولة الإمارات قبل السفر.					
8	يتم توفير فرص واقعية للإطلاع على واقع الحياة في دولة الإمارات.					
9	يتم الاطلاع على بعض السلوكات الخاصة بالثقافة العربية قبل السفر.					
10	يتم تدريب الأزواج/الزوجات على التكيف مع الحياة الجديدة في دولة الإمارات.					
11	يتم التدريب على إبقاء الانسجام بين الجامعة الأم وفروعها.					

12	يستمر التدريب على التكيف في فرع الجامعة في دولة الإمارات.					
13	يشتمل التدريب على تحديث معارف الموظفين وخبراتهم.					
14	يشتمل التدريب على لقاءات مع موظفين سابقين في فرع الجامعة في دولة الإمارات.					
15	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية.					

المجال الرابع: إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل

إلى أي مستوى يتم الإعداد والتدريب على إعادة الاندماج بعد انتهاء عقد العمل؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	يبدأ التدريب على إعادة الاندماج بعد انتهاء العمل في فرع الجامعة.					
2	يبدأ التدريب على إعادة الاندماج خلال العمل، وليس عند موعد العودة.					
3	يشتمل التدريب على إعادة الاندماج برامج نفسية، واجتماعية.					
4	يشتمل التدريب على إعادة الاندماج مساعدة العائدين على مواجهة ما يعرف بالصدمة الثقافية في وطنهم الأم.					
5	يتم مساعدة الأزواج/الزوجات على الحصول على عمل في الإمارات.					

المجال الخامس: التعويض (الحوافز)

إلى أي مستوى يتناول نظام تعويض الموظفين في فرع جامعتكم الجوانب التالية؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	تتناسب الرواتب مع ظروف المعيشة للموظفين في دولة الإمـــارات.					

2	يتسم نظام التعويض بالعدالة والمساواة بين الموظفين وحسب الكفاءة والمؤهلات.					
3	يهيئ فرع الجامعة بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل.					
4	تستخدم الجامعة نظاماً للتعويض المعنوي.					
5	تستخدم الجامعة الشفافية لتعريف الموظفين بنظام التعويض.					
6	يراعي نظام التعويض في فرع الجامعة قوانين البلد الأم.					
7	يشتمل نظام التعويض التأمين على الحيـــــاة.					
8	يراعي نظام التعويض اختلاف مستوى المعيشة بين جنسيات الموظفين.					
9	يشتمل نظام التعويض الالتزامات الضريبية للموظف في بلده.					
10	يوجد في نظام التعويض ما يحفز على استقطاب الموظفين من الجامعة الأم.					

المجال السادس: تقييم الأداء

يتم تقييم أداء الموظفين في فرع جامعتكم في ضوء الجوانب التالية.

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى الفاعلية				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	يزداد الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين نتيجـــة التقييـــم.					
2	يوفر التقييم التغذية الراجعة بشكل مستمـــر لمتخـــذي القـــرار.					
3	يتم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه المرحلي.					
4	يتم تزويد الموظف بتغذية راجعة لنتيجة تقييمه المرحلي.					

5	يسمح نظام التقييم للموظفين بالاعتراض على نتائج تقييمهم المرحلي.					
6	يتم توظيف نتائج التقييم المرحلي من أجل التخطيط للتدريب.					
7	يتم التقييم بناءً على معايير محددة ودقيقة قابلة للقياس ومستندة إلى الإنجازات.					
8	تتم مراجعة معايير عملية التقييم بشكل دوري.					
9	ترتبط عملية الترقية بنتائج التقييم.					
10	يُوضع في الاعتبار معايير التقييم المطبقة في الجامعة الأم.					
11	يُعطى الطلبة دور في تقييم أداء الموظفين.					
12	يشمل تقييم أداء الموظف دوره في المساهمة في تحقيق توقعات فرع الجامعة.					

ثالثا: أبرز التحديات التي تواجه الموظف

إلى أي مستوى ينطبق عليك ما يلي؟

م	الفقرات الدالة على المجال	مستوى التحدي				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	التوقعات هنا مختلفة عما هي عليه في جامعتي الأم.					
2	عدم وجود محفزات للإبداع.					
3	أخشى من ضعف المقدرة على الاندماج بعد العودة للوطن.					
4	خسرت المكانة والاستقلالية التي كنت أتمتع بها.					
5	عدم تقدير خدماتي في الفرع.					
6	العمل هنا دون مستوى طموحي.					
7	أشعر بصدمة ثقافية.					
8	توقعات الطلبة هنا مختلفة.					
9	أخشى من ضعف مواكبة التطور في حقل تخصصي.					

ملحق (د)

أداة المقابلة الشخصية مع رئيس فرع الجامعة الأجنبية المعتمدة أكاديمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة رئيس فرع جامعة .. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تجري الباحثة دراسة موسومة بـ:

"إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية؛ تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة أعدت الباحثة ثلاثة أسئلة، أرجو كتابة البيانات الشخصية، والإجابة عن الأسئلة على الورقة نفسها علماً بأن الإجابات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بالسرية التامة.

شاكرةً حسن تعاونكم، واهتمامكم.

الباحثة

عائشة اسماعيل العوضي

أسئلة المقابلة الشخصية

مع رئيس فرع الجامعة

1. اســـم الجامعـــــــة: ....

2. جنسيـــة الجامعــــة: ....

3. اسم رئـيس الجامعــة: ....

4. جنـــــس الـــــرئيس: ....

5. جنسية رئيس الجامعة: ....

6. اليوم والتــاريخ والوقت: ....

7. مـــدة المقابلـــــــة: ....

س1: ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟

....
....
....
....
....
....
....

س2: ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟

....
....
....
....
....
....
....

س3: ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدرات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

....
....
....
....
....

ملحق (هـ)

أداة المقابلة الشخصية مع مدير إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة الأجنبية المعتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة مدير إدارة الموارد البشرية في فرع جامعة .. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تجري الباحثة دراسة موسومة بـ:

"إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية؛ تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة أعدت الباحثة مجموعة من التحديات التي تواجة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة، وأربعة أسئلة. أرجو كتابة البيانات الشخصية، ثم وضع إشارة (√) أمام كل عبارة بما يناسبها من خيارات، والإجابة عن الأسئلة على الورقة نفسها علماً بأن الإجابات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بالسرية التامة.

شاكرةً حسن تعاونكم، واهتمامكم.

الباحثة

عائشة اسماعيل العوضي

أسئلة المقابلة الشخصية

لمدير إدارة الموارد البشرية

1. اســـم الجامعـــــــة: ....

2. جنسيـــة الجامعـــــة: ....

3. اسم مدير إدارة الموارد البشريـــة: ....

4. جنس مدير إدارة الموارد البشرية: ....

5. جنسية مدير إدارة الموارد البشرية: ....

6. اليوم والتـــاريخ والوقت: ....

7. مـــدة المقابلـــــــة: ....

التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

إلى أي مستوى تنطبق هذه التحديات على إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟

م	التحديات	مستوى التحدي				
		عالٍ جداً	عالٍ	متوسطٍ	متدنٍ	متدنٍ جداً
1	صعوبة استقطاب موظفين من الجامعة الأم.					
2	صعوبة تكيف الموظف مع الثقافة السائدة في دولة الإمارات العربية.					
3	صعوبة تكيف الموظف مع المناخ الحار في دولة الإمارات العربية.					
4	عدم القدرة على وصول الموظفين في فرع الجامعة إلى مستويات الأداء التي يصل إليها الموظفين في الجامعة الأم.					
5	صعوبة تكيف أسرة الموظف مع نمط الحياة في دولة الإمارات العربية.					
6	إحساس الموظف أنه ينتمي لأقلية.					

س1: هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟

....

....

....

....

....

....

....

س2: ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟

....
....
....
....
....
....
....
....

س4: ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟

....
....
....
....
....
....
....

س5: ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون قبل بدء العمل؟

....
....
....
....
....
....
....

ملحق (و)

إجابات أسئلة مقابلات رؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة*

ملاحظات المقابلة Context	البياناتDATA segments	تحليل البيانات Topic
الخميس 2013/5/16 زيارة ميدانية إلى **جامعة سانت جوزيف University of Saint Joseph - Dubai** في مدينة دبي الأكاديمية العالمية، ومقابلة مديرة الفرع أ. ميراي عبود (لبنانية) لا يوجد قسم موارد بشرية في الفرع، فقط في الجامعة الأم (تم الاتصال هاتفيا مع مديرة قسم الموارد البشرية في الجامعة الأم في لبنان أ. جلاديس غريشه ودار حوار استغرق 10 دقائق) (يوجد فقط كلية حقوق و 111 طالباً، ويوظفون اللغات: العربية والفرنسية والإنجليزية) (تأسست الجامعة الأم منذ عام 1875م، وكانت تسمى الجامعة اليسوعية)	**مقابلة (1)** **– ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** لكل سنة هناك توجهات جديدة بحسب حاجات الفرع للتقدم الوظيفي، نعمل دورات تدريبية، ويعلموهم على التكنولوجي، ومن هم بحاجة للتقدم الوظيفي وليعلو درجة يبعتوهن لفرع من فروعنا الكتيره بلبنان (ما في تفرقة بالجامعة كلن منسجمين مع بعض) ميشان يتخصص، أو لكل كامبوس بلبنان تخصص معين، عندنا خمس فروع في المدينه نفسها (بيروت)، وتلاته في مناطق أخرى: الشمال والجنوب والبقاع، نحنا نعمل دراسة للسوق من أجل التوسع في أية اختصاصات وأية مجالات وعندنا نيه للتوسع في التخصصات. **– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** احنا عندنا في الجامعة الأم فقط قسم للموارد البشرية كل شي بيندار من هونيك، هو اللي بينسق للفروع، وتقييم الموظفين، بيظل عند المدراء آراء معينة وبرامج تطويرية بحسب الخبرة والإطلاع خارج الحدود. **– ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** ما بنطلع على أنظمة أخرى في الدولة أكيد في نظام معتمد عندنا مبني على معايير عالمية.	– توجهات جديدة لكل سنة، تحكمها حاجة الفرع. – يتم تنظيم دورات للموظفين على التكنولوجيا. – للترفيع يُرسل الموظف إلى أحد فروع الجامعة في لبنان. – تجرى دراسة للسوق لأجل التوسع في التخصصات. – نمط إدارة مركزي. – لا يوجد اطلاع على أنظمة موارد بشرية لجامعات في الإمارات. – لا يتم موائمة نظام إدارة الموارد البشرية.

* تم كتابة إجابات أسئلة المقابلات الشخصية بلهجة وبلغة المتحدث كما نطق بها أو كتبها، وباللغة الإنجليزية، ثم تمت الترجمة

تحليل البيانات **Topic**	البيانات**DATA** **segments**	ملاحظات المقابلة **Context**
	مقابلة (2) **– ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟**	الثلاثاء 2013/5/28 الزيارة الثانية الميدانية إلى **معهد نيويورك للتكنولوجيا**
– إدارة مركزية – التعيين كان يتم في نيويورك. – حالياً في الفرع وتوقيع العقود في نيويورك.	Since the campus opened in 2006, most hiring of faculty has been done in New York now the responsibility is shifting to our branch. however all management of staff and faculty contracts remains in New York. بما أنه تم افتتاح الكلية في 2006 فإن غالبية طلبات التعيين تم إجراؤها في نيويورك، لكن حالياً تم تحويل مهام التعيين لتتم من خلال فرعنا في الإمارات عدا أن إجراءات العقود الإدارية لا يزال إجراؤها في نيويورك.	**New York Institute of Technology - Abu Dhabi** في إمارة أبوظبي، ومقابلة نائب الرئيس في فرع الجامعة
– نظام مركزي.	**– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** No, the system is from New York. We keep records, manage visas etc. and deal with all government requirements and requests. لا .. النظام تابع لنيويورك وإنما تنحصر مهامنا في الاحتفاظ بالسجلات وإنجاز تأشيرات الدخول وكل المتطلبات الحكومية اللازمة.	Garon Wheelerdran (أمريكي الجنسية) – تم التنسيق مع المدير خلال الزيارة الأولى يوم الاثنين 5/27 بسبب الانشغال في تخريج الطلبة.
– لا يوجد إطلاع على أنظمة أخرى في الدولة (الإدارة مركزية تتبع الجامعة الأم).	**– ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** It is difficult to compare because the work takes place in two locations. Although it would be easier to have complete control locally, it is not realistic because we are one university. من الصعب المقارنة لان العمل يتم إنجازه في مكانين مختلفين وهما نيويورك وأبو ظبي. على الرغم من أن الأمر سيكون أسهل إذا حصلنا على السيطرة الكاملة محلياً أي في أبو ظبي، إلا أن ذلك صعب (غير واقعي) نظراً لكوننا جامعة واحدة.	(الجامعة حاصلة على الاعتماد الأكاديمي)

تحليل البيانات **Topic**	**البيانات DATA** **segments**	**ملاحظات المقابلة** **Context**
- خطة الموارد البشرية قيد الإنشاء. - حاجة سوق العمل تحدد الاختصاصات. - إدارة موارد بشرية طلابية ذات أولوية للطلبة الإماراتيين.	**مقابلة (3)** **- ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** We are building at the moment a strategic plan that includes aspects of Human Resource. We are building the system. The first part of the plan will be introducing management End of June. نحن ننشئ في الوقت الحالي خطة استراتيجية تتضمن جوانب متعلقة بالموارد البشرية. نحن الآن قيد إنشاء هذا النظام – نظام الموارد البشرية–. الجزء الأول من الخطة هو نهاية يونيو. We have two strategies; we are here to be part of the Emirati workforce formation for the next I would say 20 years, the next generation. So that's really for us is a priority. For example, we implement degrees here when we have established a strong relationship between the degrees and a job position!! So all our masters for example are really professional masters, and this is why we have a good ratio of Emirati people. We have at the moment 30% Emirati students and all seven …….. students And the ratio between women and men is good; we have 60% women and 40% men. So we have so good ratio because you know usually its 80%. It is because the Emirati are coming here according to a job position they want to occupy and they are following a diploma degree to obtain this position. لدينا استراتيجيتان؛ أحدهما للطلبة والأخرى للموظفين. نحن متواجدون لنكون جزء من تشكيل القوى العاملة الإماراتية على مدى العشرين سنة المقبلة، الجيل القادم. هذا حقاً يمثل بالنسبة لنا أولوية. على سبيل المثال، تم طرح الدرجات والاختصاصات العلمية في الجامعة بعد دراسة وتأسيس علاقات قوية بين الدرجات والاختصاصات العلمية والوظائف الشاغرة وحاجة سوق العمل في الإمارات. لذلك فإن كل شهادات الماجستير لدينا هي شهادات مهنية احترافية، وهذا هو سبب تواجد نسبة جيدة من الطلاب الإماراتيين في الجامعة.	الثلاثاء 2013/5/28 زيارة ميدانية إلى **جامعة باريس السوربون** **Paris Sorbonne University, Abu Dhabi** في أبوظبي، ومقابلة نائب رئيس فرع الجامعة د. Eric Fouach (فرنسي الجنسية) الساعة 1 إلى 1:25 بعد الظهر (تم اللقاء بموعد سابق وبتنسيق من نائب المدير للشئون الإدارية د. فاطمة الشامسي والسكرتيرة وتم الحوار حول أداة المقابلة) - خرج الدكتور نائب الرئيس من اجتماع ورحب باللقاء رغم انشغاله حيث كان لطيفاً جداً ومرحباً مقدراً بعد المسافة. (أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير)

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- عدم استقرار الموظفين (مشكلة) - بناء استراتيجية لاستقطاب الموظفين وحفزهم للبقاء في الوظائف.	نحن حالياً لدينا 30% من الطلاب الإماراتيين والنسبة بين الذكور والإناث من الطلبة أيضاً جيدة؛ لدينا 60% إناث و 40% ذكور وهي تعتبر نسبة جيدة لأنه كما تعلمين عادة تكون النسبة 80% إلى 20%. ذلك لأن الإماراتيين يأتون إلى هنا ويلتحقون ببرامج الدبلوم والماجستير المطروحة سعياً لشغل وظائف معينة يطمحون إليها. So I would say that we are taking a great attention for managing Human Resource as a point of view on the students, especially Emirati students as future workforce in the development of economic sector. This is absolute priority for us. لذا يمكنني القول بأننا نولي اهتماماً جيداً لإدارة الموارد البشرية الطلابية من وجهة نظري وخصوصاً الطلاب الإماراتيين باعتبارهم القوى العاملة المستقبلية في مجال تطوير القطاع الاقتصادي. هذه أولية مطلقة بالنسبة إلينا. We have less work, and now we are building a plan for this about our own staff. So we start to have a plan for promotion because you know our university is new 2006-2009. So we select people but we don't really think that people will stay and they need to move. So we face now this need. So we built a strategy, it should be ready next autumn. That is something we are building because we feel we need it and it was missing up to now. لدينا عمل أقل، ونحن الآن نقوم بإنشاء خطة لذلك متعلقة بالموظفين. لذلك بدأنا بخطة الترويج للجامعة "بهدف استقطاب الموظفين والإبقاء على تواجدهم" لأنه وكما تعلمين تعتبر جامعتنا جديدة 2006-2009. نحن نختار طاقم العاملين ونقوم بتعيينهم وفقاً لاحتياجاتنا ولكننا لا نعتقد باستمرار بقائهم. نحن نواجه حالياً هذه المشكلة / هذا الاحتياج؛ مشكلة عدم استمرار طاقم العاملين في الجامعة. لذلك أنشأنا استراتيجية بالخصوص ستكون جاهزة الخريف القادم. هذه الاستراتيجية أنشأناها لاعتقادنا بحاجتنا إليها وأنها كانت مفقودة إلى الآن.	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- التوطين للوظائف. - تأهيل المواطنين للحصول على الدكتوراه للعمل أكاديميين في الجامعة.	We are building a plan for emiratisation process, in the same time we try to develop a strategy for promotion for our own staff but in the same time we plan for emiratisation. إذاً فنحن ننشئ خطة متماشية مع سياسة التوطين، وفي نفس الوقت نحاول تطوير استراتيجية ترويجية لطاقم العاملين. The objective of this university is to integrate as much as possible Emirati people. At the moment, at the scale of administration, on 70 positions we have only 3 Emirati, they are at high positions. ……… " name of Emirati employees in the university"…. So we have 4 people. But in academics, we have no Emirati, so we would like to identify the process, we have decided to identify the process among our best students. People who have ability (tendency) to do PhD, and the plan is to integrate some of them in the future, but it is a plan on 5 to 10 years because you know PhD is 3 years. الهدف من هذه الجامعة هو إدراج / دمج الكادر الإماراتي قدر الإمكان في طاقم العاملين (سياسة التوطين). في نطاق الإدارة حالياً، وعلى مستوى 70 وظيفة إدارية لدينا فقط 3 موظفين إماراتيين ويحتلون مناصب عالية. "ذكر أمثلة للموظفين الإماراتيين في إدارة الجامعة"، إذا فنحن لدينا 4 موظفين إماراتين في الإدارة. أما في نطاق الأكاديميين، لا يوجد مواطنين. وبالتالي قررنا تعيين نظام للتوطين في النطاق الأكاديمي وعرضه على أفضل الطلاب الإماراتيين لدينا، ومنْ لديهم الرغبة في الحصول على الدكتوراه والعمل كأكاديميين، ومن ثم دمج بعضهم في المستقبل. ولكن هذه الخطة ستكون على مدى 5 إلى 10 سنوات. **- ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** We organize our "alumni", we have "formers and 4 undered students". As former students in a job position in UAE and we have create an association of this alumni, and we ask them to come back to the university in a monitoring program. So we ask former alumni to be visible for the young colleagues' students to show them that it is possible	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- إنشاء جمعية خريجي الجامعة. - التواصل مع الخريجين لإشراكهم في تأهيل الطلبة ومساعدتهم في العمل.	as Emirati to enter hear and to occupy job position, and we ask them in the contest of this monitoring program to help the numerous colleagues to do their study -bachelor or master- and in the same time to do internship with them in the sector where they are working. لدينا تنظيم خاص متعلق بمجموعة الخريجين والطلبة السابقين الحاصلين على وظائف في سوق العمل الإماراتي. قمنا بإنشاء جمعية خاصة لهذه المجموعة. ونحن على تواصل دائم معهم، وندعوهم باستمرار إلى الحضور إلى الجامعة وخوض حوارات مع الطلاب من باب التشجيع ونقل الخبرات المتعلقة بالالتحاق بالبرامج الدراسية المطروحة في الجامعة ومدى كفاءتها ومناقشة علاقة ذلك بشغل مناصب متعددة في سوق العمل الإماراتي، كل ذلك يتم ضمن برنامج الرصد والمتابعة التابع لهذه الجمعية. وضمن برنامج الرصد والمتابعة أيضاً نطلب من الخريجين مساعدة الطلبة في برامجهم الدراسية (البكالوريوس أو الماجستير) وفي نفس الوقت إلحاقهم ببرامج تدريبية في القطاعات التي يعملون بها.	
- استبيان حصر الاحتياجات التدريبية بداية العام.	So it is what we do for students again. What we do for our staff; we have a problem of continuous training, so at the beginning of each year we have quiz (questionnaire) for each employee about what do you want to do, what do you like to do. After that we have a meeting at different level to know what all the people are asking for and to do a selection and we try to distinguish what we can do as training locally, and what we have to do with outsource, what can be group training and what can be alone training. هذا ما نقوم به من أجل الطلاب. أما بالنسبة لطاقم العاملين، لدينا مشكلة التدريب المستمر، ففي بداية كل عام دراسي نوزع استطلاع رأي/استبيان على الموظفين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية وملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم نقوم بعقد اجتماعات على مستويات مختلفة لاستعراض ودراسة متطلبات واحتياجات الموظفين، واختيار	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- التدريب بناءً على الاحتياج والجدوى. - نظام للطلبة وأخر للموظفين.	وتحديد الأنسب من حيث جدوى التطبيق والعائد. كما نقوم بتقسيم البرامج التدريبية وتوزيعها بين برامج تطرح داخلياً وأخرى تطرح بالتعاون مع جهات خارجية، بالإضافة إلى تحديد البرامج التي ستطرح لمجموعات من الموظفين وأخرى لأفراد منهم. So you see there are two systems; one for students and one for staff. إذا لدينا نظامين، أحدهما للطلاب والآخر للعاملين. **- ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** "I know you are referring to the mark of each people living in UAE according to his job position." "أعلم أنك تشيرين إلى خصوصية كل موظف يعيش في الإمارات بالنسبة لوظيفته أو منصبه". We have to implement the system, we didn't use it yet but we have to implement, we have to use it. لابد من تنفيذ نظام التقييم (تقييم الموارد البشرية)، لم نستخدمه إلى الآن ولكن يجب علينا تنفيذه واستخدامه. We didn't see another system, because you know we are not so big company, we are university with several "hundreds students".So we select academics, it's easy, to teach; you need a PhD and work experience. So when we want to work with academics, we have a job description, we have our sci-fi's, we have an audition, and we test the best person in adequation with the job description profile. لم نطلع على أنظمة تقييم لجهات أخرى، لأننا كما تعلمين لسنا شركة كبيرة، نحن فقط جامعة مع بضع مئات من الطلبة.	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- التخصصات سهلة التدريس. - التوصيف للوظائف الأكاديمية.	لذلك اعتمدنا اختيار التخصصات الأكاديمية سهلة التدريس، ما يحتاجه الأكاديمي هو شهادة الدكتوراه والخبرة العملية. والإعداد لذلك، ونحن لدينا التوصيف الوظيفي للوظائف الأكاديمية بالإضافة إلى قنواتنا العلمية وتجارب الأداء، حيث نقوم باختبار المؤهلين وتقييمهم بما يكافئ ويتوأم مع التوصيف الوظيفي. And in the field of academics you know there are very few Emirati people, so we don't need to use the system especially because 99% of our flying professors are coming from France. So they don't have to be identified in the Emirati system because they have been elected in the mother branch by PhD. But we have to implement the system because we have an emiratisation program, as we want to integrate in the staff Emirati people, we have to be sure to find the good relationship in the grid we use. So at the moment we are implemented this grid/ this system and we want to use it in the most rational way and efficient way. We don't want just to say we integrate and we are going to say this member of the staff is here, we want to build the system to evaluate. It is part of evaluation of competence of people who are coming here, so we start to use it and to implement it.	
- الأكاديميون من الجامعة الأم، فلا حاجة للتقييم. - الحاجة لنظام تقييم للعاملين من دولة الإمارات.	وإنه كما تعلمين في النطاق الأكاديمي هناك قلة فقط من الإماراتيين، لذلك فنحن لا نحتاج إلى تطبيق نظام التقييم بشكل مكثف لأن 99% من الأساتذة الأجانب نستقطبهم من فرنسا (من الجامعة الأم). بالتالي ليس هناك حاجة لتعريفهم (أو اشمالهم) في نظام التوظيف والتقييم الخاص بالأكاديميين الإماراتيين لأنه منتخبين من الجامعة الأم. مع ذلك علينا تطبيق نظام التوظيف والتقييم لغرض سياسة التوطين، الأمر الذي يحتم علينا إيجاد علاقة جيدة في نظام التوظيف والتقييم للمواطنين. نحن نريد أن نطبق النظام بالطريقة الأكثر منطقية والأكثر كفاءة. لا نريد التوطين كتعداد فقط ولكننا نريد إنشاء نظام للتقييم. هذا جزء من تقييم كفاءة المتعاملين لدينا.	

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
الأربعاء 2013/5/29 زيارة ميدانية إلى **معهد روشيستر للتكنولوجيا** **Rochester of Institute of Technology - Dubai** في واحة السيلكون في دبي، ومقابلة رئيس فرع الجامعة د. يوسف العساف (أردني الجنسية) الساعة 1:30 إلى 2:30 بعد الظهر (تم اللقاء بموعد سابق فقد تم التنسيق مع السكرتيرة وتم الحوار حول أداة المقابلة) تمت زيارة الجامعة في التواريخ التالية 22- 2013/5/26 بمواعيد مسبقة للقاء الرئيس ويتم التأجيل بسبب الانشغال) (بدأ السيد العساف عمله رئيساً للجامعة منذ أربعة أشهر)	**مقابلة (4)** **- ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** كجامعة أهم شيء أعداد هيئة التدريس Faculty والموظفين Staff يكون مناسب لعدد الطلبة Student Faculty Reuse بحيث يكون تقريبا نسبة الدكاترة 15 إلى 1 والموظفين ثلاثة أضعاف هيئة التدريس تقريباً لو في 20 عضو هيئة تدريس فرق Staff الموظفين لازم يكون 60 لخدمة الطلاب هذه الأرقام وضعناها بعين الاعتبار لنصل إلى المعايير العالمية Global Stander نحن جامعة جديدة أرقامنا قد تكون أفضل من هذه الأرقام لأنه عدد طلابنا قليلين نحن بدأنا في برامج الماجستير من 2008 والبكالوريوس بدأ من سنتين بدأ أعداد الطلاب يزيد من جديد هذا من ناحية العدد، أما من ناحية الجودة Quality نحن عندنا نظام تدريسي إداري مطابق لنظام Rochester الجامعة الأم Home Campus مثال: لما يكون عندهم هناك مشرف أكاديمي من غير هيئة التدريس Faculty لازم يكون عندنا واحد بالمقابل مثلاً: عندهم واحد مسئول عن الموارد البشرية Human Resources يطبق عدة سياسات وإجراءات Certain Policies and Procedures نحن نفس الشيء لازم يكون هذا الشخص عنده نفس الدراية فكثير من الأحيان لما انعينهم نخليهم يعملوا تدريب Training مع RIT (يقصد الجامعة) علشان الشهادة في النهاية طبعاً الشهادة لا تعني ورقة وإنما تعني الخبرة Experience اللي ياخذها الطالب لازم تكون نفس الخبرة Experience الموجودة في نيويورك معْناتُه كل شيء سواء كان تدريساً أو موظفين لازم يكون نفس الجودة Quality إذن نظامنا نفس النظام. **- تعني أن الجامعة تطبق نفس النظام المعمول به في الولايات المتحدة؟** نفس النظام System نفس السياسة Policies كل شيء نفس الشيء سواء أكاديمي أو غيره في بعض الأحيان نعمل ضبط Fine Tuning عشان يكون مناسب للثقافة المحلية Local Culture	- اعتماد أعداد ونسب للطلبة والمدرسين والموظفين 3:1:15 - معايير عالمية. - نمط إدارة مركزي مماثل لنمط الإدارة في الجامعة الأم.

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
(أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير) -One branch in Croatia (The American College of Management and Technology (ACMT) -One branch in Kosovo (called American University of Kosovo) -One branch in Dubai (RIT-Dubai) -The rest are collaboration programs (not branch campuses) with other local universities (in Dominican Republic, India, turkey..etc)	خصوصي في بعض المواد أو التصرفات، على سبيل المثال: لما يكون في حصة رياضة Class لا نخلط الأولاد والبنات كون الثقافة Culture لا تسمح لكن التدريس عادي زائد نعطي مادة مثلاً: الثقافة الإسلامية Islamic Culture لكل الطلبة هذه غير موجودة في الجامعة الأم لكن الطلبة هنا ندرسهم لكن غير ذلك هي جامعة أمريكية مطابقة للأم، لكن أعضاء هيئة التدريس Faculty تعيينهم يتم مشترك بيننا وبين الجامعة الأم، اللجنة لما تعين دكتور في تخصص معين يكون مجموعة من عندنا ومجموعة من الجامعة الأم Rochester يكونون لجنة ويختارون عشان نضمن جودة Quality التدريس تكون نفسها والدليل أنه في طلبة من الجامعة الأم Rochester يأتون ليدرسون عندنا مواد، إحنا فرع Campus تجدين في كل فصل Semester طلبة من Rochester يأخذون مواد مع طلابنا مش بس زيارة، أنا أعطيكِ كيف بيصير لما ينزل البرنامج الطالب في روشيستر Rochester وفي كرواتيا Croatia وفي كوسوفو Kosovo وفي دبي Dubai (أفرع الجامعات) لل RIT الجدول ينزل لكل فرع Campus ولكل المواد في كل الفروع فممكن أنا أكون من Rochester أقول والله في دبي طارحين مادتين مناسبتين يسافر لدبي ويدرس بالتزام ودوام ثابت، لذلك تعيين الدكاترة توجهنا يكون مشترك بحيث نضمن الجودة Quality أيضاً ما بين الأفرع لأنه الدكتور ممكن يطلع لنيويورك يدرس اهناك نحن نتبادل We Duble cat مع الجامعة الأم في كل شيء مع التحفظات البسيطة عشان الثقافة. **– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** احنا عندنا عملية تقييم سنوية لكل شيء نعمله وعندنا إجراءات Procedures واضحة فكل موظف من أعضاء هيئة التدريس لهم طريقتهم في التقويم والموظفين كل موظف بنعمله وصف وظيفي Job Description وكل مهمة Task قديش ياخذ من الوقت أو الاهمية وبنعمل تقييم لهذه المهمة Task أو الوصف الوظيفي Job Description بغض النظر مين اللي يشتغل في نهاية السنة يقيم	– يوجد مواءمة للثقافة المحلية في الإمارات في دروس الرياضة البدنية ومادة الثقافة الإسلامية. – تعيين المدرسيين يتم بالتنسيق بين الجامعة الأم والفرع. – يمكن للطلبة دراسة مواد في أي فرع للجامعة. – التقييم سنوياً لكل شيء – يوجد وصف وظيفي، ومهمات، وتقدير لكل مهمة.

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
	الموظف، وله الحرية أن يقيم نفسه ويشوف تقييم المسئول Super Visor عليه ويعطي رأيه من هذا نخرج برأيين إذا الموظف فوق التوقعات Exceed Expectation يزداد راتبه Increasing the Salary أما إذا يلبي التوقعات Meet Expectation معناها يعمل بشكل جيد وإذا كان دون المستوى Non Satisfactory نشوف بالضبط ليش إذا هو مش جيد معناها يترك الجامعة، لأنه ظروفه ما سمحت أو لم يعطى الدعم الكافي ساعتها إحنا كجامعة لازم نعطيه ندعمه كافي. - **هل توجد حالات تم فيها إنهاء عقد العمل؟** نعم؛ بنسبة قليلة جداً لأنه العدد قليل لكن إحنا لحد الآن أنهينا ثلاثة عقود، التعيين عندنا حاسم جداً Very Critical عندنا إجراءات Procedures قوية في التعيين ما بنعين إلا لما نكون متأكدين؛ معايير، ومقابلات، ونجيب من Rochester يتأكدون من مقدرة وجاهزية الشخص فعادة يكون اللي خرجناهم؛ أي أنهينا عقودهم، هما أعطيوا (أي أعطيناهم) جميع الدعم عشان ينجحوا لكن هما ما عندهم الرغبة. - **هل يوجد موظفين استنكفوا قبل العمل؟** قبل ما يبدأ بيصير أو صارت معانا Frequently لعدة أسباب: ممكن يكون جاه عرض Offer أفضل أو مناسبة له أكثر أو بتكون عنده ظروف أو أسباب عائلية اضطرته لترك البلد، هما تقريباً هذول السببين الأساسيين. عودة للنقطة الاولى زائد تقييم الموظفين إحنا بناخذها فرصة نقيم الوظيفة نفسها فلما يسير نقاش بين المسئول Super Visor والموظف عالإنجاز أو الأداء Performance ممكن الموظف يقول أنني لم أعمل جيد بسبب Couldn't Do Good Think لأنه هذه الوظيفة تحتاج لكذا وكذا وناقصها كذا فيصير تعديل للوظيفة بناء على التغذية الراجعة Feed Back اللي ناخذها من عملية التقويم فمثلاً: الوظيفة كانت To Match Work على شخص واحد ممكن لازم نوزعها قسمين	- يوجد تقييمان: ذاتي للموظف، والمسئول عن الموظف. - نتيجة التقييم: فوق التوقعات (زيادة الراتب)، يلبي التوقعات (جيد)، دون المستوى (معرفة السبب)؛ إما يترك العمل أو يعطى دعم يحتاجه. - إجراءات صارمة في التعيين، وتقديم الدعم اللازم أثناء العمل، وفي حال عدم تحقيق التوقعات يتم إنهاء العمل. - يستنكف الموظف عن العمل قبل البدء به لأسباب عائلية أو خاصة. - يجري نقاش بين المسئول والموظف حول نتيجة تقييمه بهدف تقييم الوظيفة ذاتها واحتياجاتها إلى جانب تقييم الموظف.

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- تراعى احتياجات الوظيفة في تقييم الموظف ويتم تطوير الوظيفة من خلال ذلك.	أعطيك مثال: كانت عندنا وظيفة مدير تطوير الأعمال Business Development Director كان الهدف يعمل تسويق فعال أو غني Out Rich Marketing مراكز للدورات اللي بنعقدها ويعمل Co Operative Program (بمعنى يعمل برنامج تعاوني) اللي هو وضع الطلبة في مراكز التدريب وجدنا إنه هذا كثيرTo Match على شخص واحد وتلاقي واحد من السوق يقدر يغطي الثلاث أشياء صعب فهذي إجت من خلال التقييم فالآن فصلناها قلنا بدنا الآن شخصين شخص لتدريب الطلاب وشخص للتسويق Marketing أو أحياناً العمل صعب To Match ممكن أن يكون يريد مزيد من التسهيلات I need Moor Facilities To Do This ممكن يريد Soft Ware الفلاني جيبولي إياه عشان أقدر أنظم عمليتي بيصير عملية تقييم الوظيفة زائد تقييم الشخص الذي يقوم بها.	
- يوجد تعاون مع شركات متخصصة في HR. - التقييم جزء من العمل. - النظام واضح ومفهوم للجميع وهذا يساعد على الإنجاز. - الشفافية والعلنية في التقييم، وأخذ رأي الموظف في نتيجة تقييمه والاستماع لرأيه.	**- ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** أنا أقدر أقيم في الجامعات، يعني أقارن جامعة مع جامعات، عادة ندعوا ناس يعطونا دورات إذا في Soft Ware جديد أو في نظام جديد في إدارة الموارد البشرية Human Resources نجيبهم يعطونا عروض Presentation وأحياناً نشتري Soft Ware أنا الآن في الأربعة أشهر قابلت ثلاث شركات تعمل في HR كل واحد مطور جانب في ال Soft Ware أو عنده Conference وبدو ناس تجي تحضر Conference أنا أعتقد الجامعات الأمريكية عندها نظام لازم تلتزم فيه أنا قارنت جامعات غير أمريكية مع جامعات أمريكية وجدت أن الجامعات الأمريكية متقدمة أكثر في عملية التقييم لأن هي مطلوبة منهم كجزء من عملهم، ما بتسير قضية والله أنو رئيس الجامعة أو الموظفين حابين يعملوا كذا هما اللي يجب أن يعملوا كذا They Have to Report لأنه كل إنجاز أو أداء Performance راح يظهر فإنت كيف قيمت كيف عملت كيف طورت وين وصلت، هذا كله مطلوب ضمن عملية	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- الموظف جزء من عملية وضع نظام التقييم وموافق عليه وبعدها يتم العمل. - يحق للموظف الاعتراض على نتيجة تقييمه. - متابعة رسمية من وزارة التعليم العالي.	الاستمرارية في Accreditation الأمريكي فهي It Same to us نفس الوقت إحنا وجدنا إنه إذا كان عندنا نظام واضح الكل يفهمه بتحسي إنه مستواك أفضل بكثير ومش بس إنه يكون الموظف يسمع بل يكون جزء من عملية التقييم، يعني أعطيك مثال إمبارح: جلسنا أنا ورئيس القسم Head of Department عندنا Accreditation next week قلتلهم Creditors راح يسألك هذه الأسئلة: كيف إنت بتقيم جامعتك، كيف تعمل Promotion للموظفين Staff كيف بتخلي كيف بتطور الوظيفة فقلنالهم عملنا Soft Ware إحنا عملناه يعني أعطيك مثال: Soft Ware بيروح على اسم الشخص بيقوله أنا وياك بنتفق على المهام Tasks اللي إحنا لازم نعمله ونتفق على الـ Wait إنه هذا لازم ياخذ 50% من وقتك بنعطيه للموظف بنقوله انته قيم حالك بعدين Soft Ware إحنا اعملناه، بعدين يطلع في النهاية Meet Expectation ولا Exceed Expectation وبيجي الآن للـ Super Visor وهو يعمل نفس التقييم بيشوف هما والله متقاربين ولا غير متقاربين واكتب رأيك ليش مش متقاربين وبيرجع للـ Staff يقول هذا تقييمي إلك لـ Staff إله الحق يشوف التقويم ويوافق عليه أو لا إذا مش موافق عليه يقول أنا مش موافق عليه لأنه أعتقد أنه 1، 2، 3،.... بعدين تجي لرئيس الجامعة في حالتنا عأساس أنه إذا في مشاكل تنحل المشكلة، هذا امبارح وماشين فيه الشباب، لأنه الـ Ministry of Higher Education جايه بعد أسبوع واحنا جاهزين حتى بدون الـ Ministry متابعة من الجامعة الأم زائد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لكن يسألون دائماً الموظفين يعني إحنا بنسوي عشان الـ Ministry لأنه نحنا في النهاية انته بدك اتزيد راتب الموظف It's Part of the Culture وعشان يكتب الـ Part of the Culture الموظف يكون جزء من عملية وضع النظام System مش بس والله إحنا بدنا انقيمك، شو رايك بنظام التقييم هذا، فالموظف يقول نسيتوا الموضوع الفلاني، أنا برأيي اتضيفوا	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- يتــرك الموظــف العمـل لأن عملـه لـم يقـدر أو الراتـب غيـر كـافي أو لعـدم التفـاهم مع الآخرين.	الموضوع الفلاني، أعتقد أن هذا لازم يكون سنوي نصف سنوي، بعد ما نتفق نحكي خلاص اتفقنا على النظام خلاص نشتغل. **- أترى موقع نظام إدارتكم متطور ومتقدم قياساً بأنظمة جامعات أخرى؟** يعني أو أعتقد لما أقارن في الجامعات الأخرى لا أدخل بالتفاصيل، لكن لما نسمع كيف يقيموا موظفيهم، نسبة الموظفين اللي تاركين عندهم وتسألهم ليش تركت يقولك والله ما قدروني أو المعاش مش مناسب أو ما فهموا علي .. تحسها كثير. كنت في الجامعة الأمريكية بالشارقة مطبقين نفس النظام لكن إحنا هنا نختلف أنه نحنا أصغر عندنا Control أكثر لكن كون الجامعتين أمريكيتين تحسهم ماشين على نفس النظام تقييم المواد، تقييم البرامج Program، تقييم الموظفين And so on لأنه النظام يتطلب هذا الكلام .. إذا بحاجة لمساعدة في الجامعة الأمريكية أنا بعرفهم إللى 12 سنة عندهم. **- ممكن حضرتك تعبيلي الإستبانه يهمني رأيك ؟** بكل سرور.. على هامش اللقاء دار هذا الحوار .. يعني الهدف كان أنه إحنا عندنا في دبي حوالي 800 شركة لحد الآن في DSO (Dubai Silicon Oasis) عالمية ورح تكمل كمان الشركات الأخرى في الخارج، شركات ضخمة جداً، هذه الشركات بتقول إحنا بدنا جامعة تكون داخل وتزودنا في الطلاب خلال التدريب أو بعد التخرج إحنا الطلاب للآن ما وصلوا للتخرج الآن يتدربوا في هذه الشركات، واحتمال كبير احنا بعدنا ما وصلنا للتخريج إنهم يتوظفوا في هذه الشركات إحنا عندنا في هذا المبنى في هذه الشركات تعمل بحث وتطوير Research and Development طلابنا يشتغلوا معهم انا أعطيك مثال: رحتي مطار دبي شفتي البنت هيليو جراف Heliograph اللي تقولك لافتات تحمل كذا وكذا هي تصنع هنا من شركة فرنسية طلابنا يدربوا عندهم هذول بيقولك جيبلي طلابك أدربهم لأني بوظفهم، إحنا	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	هذا الهدف DSO تدفع للجامعة خسرانة الجامعة الـ DSO تغطي لأنـه هدفها حكومـة دبـي تملـك الجامعـة وتـدفع العجـز فـي ميزانيـة الجامعـة وجامعـة RIT فـي نيويـورك مـا تاخـذ ولا بينـي (مـن بـنس أصـغر وحـدة عملـة أمريكـي تقابـل الفلـس فـي عملـة الأردن) وتـدفع لإقامـة الجامعـة بينمـا نيويـورك أبـوظبي أخـذت خمسـمئة مليـون مـن الحكومـة أول مـا بـدو لمعلوماتـك، أبـوظبي بـدهم يفتحـوا فـرع لجامعـة نيويـورك رئيـس الجامعـة فـي نيويـورك مابـدو فقـال خلينـا نطلـب رقـم عـال رح يقولـو لا فكأنـه قـالهم اسـمعوا أنـا بفـتح أعطـوني خمسـمئة مليـون وتـدعموا كـل الطـلاب هسّـا طـلاب نيويـورك مابيـدفعوا فلـوس كلهم Sponsored والجامعة Sponsored وأعضـاء هيئـة التـدريس الـ Sponsored Faculty اللـي موجـودين فـي نيويـورك وحكومـة أبوظبي تدفع هو كان يتوقع رئيس الجامعة تاعين أبوظبي راح يقولو لا كثيـر قـالو أوكـي تلّبّس (بمعنـى تـورط)، إحنـا RIT نيويـورك مـا بتاخذ ولا تعريفة (تساوي خمسة فلوس في العملة الأردنية أي نصف قرش) بالعكس لأنـه هدفهم إنـه طلابهم فـي أميركا ياخذو Global Education يكـون عنـدهم Exposure إنـه بـس مـش تـدرس فـي أميركا تروح تعرف الناس الثانية شو بتسوي عشان هيك Every Time تلاقـي مجموعـة مـن طلابهـم موجـودين عنـدنا يدرسـوا (يـدفع الطالـب 60 ألـف فـي دبـي لأن الحكومـة تدعمـة أمـا فـي نيويـورك 120 ألـف ويمكـن للطالـب أن يـذهب لنيويـورك فـي السـنة الثالثـة برسوم دبي).	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– تنمية مهنية، خطط تشغيلية، استقطاب عالمي، تدوير خبرات دولية.	**مقابلة (5)** **– ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** Staff Development, Succession plan, Global recruitment, Staff mobility across higher education institutions (HEIs). تنمية وتطوير قدرات الموظفين (التنمية المهنية). خطط متعاقبة (خطة تشغيلية)، التوظيف والاستقطاب العالمي (التدريب الدولي).	الأربعاء 2013/6/5 زيارة ميدانية إلى **جامعة أي.أم.تي** **Institute of Management Technology - Dubai**

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– توظيف ملف الإنجاز، والإرشاد والتوجيه، أنشطة مهنية، استحداث برامج ماجستير ودكتوراه. – انسجام وتكامل مع الأنظمة المحلية لتطوير إدارة الموارد البشرية في الفرع.	انتقال هيئة التدريس عبر مؤسسات التعليم العالي (تدوير الخبرات الدولية). **– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** Profile plan, Mentorship, Professional enhancement activities Upgrading – Master and Doctorate programs. خطط شخصية (خطط ملفات الإنجاز). الإرشاد والتوجيه. أنشطة تعزيز مهنية (تنمية مهنية). ترفيع لبرامج الدكتوراه والماجستير. **– ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** Well aligned and integrated with overall National strategy for Human resource development. نقوم بعمل محاذاة بشكل جيد ومتكامل وشامل ومنسجم مع الاستراتيجيات الوطنية لتنمية وتطوير الموارد البشرية.	في مدينة دبي الأكاديمية العالمية، ومقابلة نائب الرئيس في فرع الجامعة Dr.Narayanan Ramachandran (هندي الجنسية) (بعد لقاءين مرة في مكتبة ومرة أخرى خارجه، طلب بأن يرسل إجابة الأسئلة عبر الإيميل بسبب انشغاله) تسجيل لقاء نائب الرئيس يوم الأحد 2013/5/26

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– الناس اليوم أكثر اتصالاً وتنظيماً وتطلباً وأقل ولاءً فالتوجه المستقبلي نحو المزيد من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.	**مقابلة (6)** **– ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** I am not sure what this question means, but it is common knowledge that human resources are the critical resources in almost every organization, and this is especially so in universities, and given that people today are more connected, more informed, more demanding and less loyal, one would consequently expect that even more attention will be paid to the management of HR in the future. لست متأكدا ما يعنيه هذا السؤال، ولكن من المعروف أن الموارد البشرية هي الموارد الحيوية في كل مؤسسة تقريبا، وهذا هو الحال خاصة في الجامعات، وبالنظر إلى أن الناس اليوم أكثر إتصالاً، وأكثر تنظيماً، وأكثر تطلبا وأقل ولاءً، وبالتالي من أحد التوقعات إعطاء مزيد من الاهتمام لإدارة الموارد البشرية في المستقبل.	الثلاثاء 2013/7/23 أجاب مدير فرع **جامعة ستراثكيلد University of Strathclyde Business School - UAE** على أسئلة المقابلة وعلى الاستبانة بالبريد الإلكتروني. Ronald .Dr Bradfield Associate Dean (MBA) Director, Strathclyde Business School UAE

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- لدينا عاملين مهنيين، ولديهم آليات محددة للعمل ويخططون لتطوير أنظمة الموارد البشرية. - لا يتم الاطلاع على أنظمة الموارد البشرية الموظفة في فروع الجامعات الأجنبية أو الجامعات الحكومية.	**- ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** Again I am not sure what exactly this question is asking. But of course as with all large and well-established institutions we have professionals working in HR and they no doubt have specific mechanisms currently in place, and others being planned, in order to develop systems of managing HR in the University. مرة أخرى أنا لست متأكدا بالضبط ما يعنيه هذا السؤال. ولكن بالطبع كما هو الحال مع جميع المؤسسات الكبيرة والعريقة لدينا العاملين المهنيين في مجال الموارد البشرية، وبلا شك لديهم آليات محددة، ويخططون لتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في الجامعة. **- ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** I cannot make a direct comparison as I do not know sufficiently enough about the HR systems used in the UAE to make this judgement. لا أستطيع إجراء مقارنة مباشرة، ولا أعرف ما فيه الكفاية عن أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة لأحكم.	(بريطاني الجنسية) لا يوجد قسم موارد بشرية في فرعيّ الجامعة في أبوظبي وفي دبي we are very small in the UAE. we currently offer only the part-time MBA. we only have 3 resident academic staff, the remainder of the teaching is done by academics who fly out from the main University campus in Scotland. we have 4 resident administration staff.

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	مقابلة (7) **- ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** In term of human resource we are people focus universities we are keen on develop our staff, our proficient administrator staff our academic staff because we been for 20 years we have very good position in the UAE, we recognizes as the oldest independent university in the regain we are focus on quality education so you can't delivered quality education unless you have quality staff. So our strategy as human resource trying to employ very best staff we can and train them and support them and facilitate the growth because as I said the	الثلاثاء 2013/7/30 زيارة ميدانية إلى **جامعة والنغونغ في دبي** **University of Wollongong In Dubai**

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– التركيز على الجودة في التعليم وهذا يتطلب موظفين ذوو جودة. – الاستراتيجية: توظيف ذوو الجودة، تدريبهم، دعمهم، وتسهيل نموهم المهني. – يعتمد مستقبل الجامعة على الجودة وتمكين الموظفين. – مركزية الإدارة. – استقطاب أفضل الخبرات للعمل في الإمارات.	future of the university depend on quality and empowerment of our staff. تركز الجامعة على الأفراد، ونحرص على تطوير موظفينا، ومسؤولينا المهرة، وأعضاء هيئة التدريس. وذلك لأننا ومنذ 20 عاماً نحن في وضع جيد في دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبارنا أقدم جامعة مستقلة في المنطقة. نحن نركز على الجودة في التعليم، ولا يمكن تقديم تعليم ذو جودة؛ إلا إذا كان الموظفون يمتازون بالجودة. لذلك فإن استراتيجية الموارد البشرية لدينا، هي توظيف افضل العاملين وتدريبهم وتقديم الدعم وتسهيل نموهم المهني، لأن مستقبل الجامعة يعتمد على الجودة وتمكن موظفينا. **– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** Because we are branch campus of the University Wollongong one thing we do a lot is that we collaborate with all campus in Australian now that's give us an opportunity to take best practices out of Australian and back them her so you can take you can use and so you need adopt because they don't necessary fit exactly into the environment, what we trying to do in the university is to take the best practice out of University Wollongong and come Preparation them for the environment here in the UAE and that what we think our strength because although we are small campus her we got huge University back to Wollongong were we can take ideas we can take systems we can use their support to develop our self her so that what our main mechanism we use to develop our power human resources in our University we are also very support to our staff we trying to empower them to improve and to be very best can in term what they do. لأننا فرع لجامعة ولونغونغ، الشيء الذي نقوم به غالباً هو أن نتعاون مع جميع أفرع الجامعات في استراليا، لأن هذا يعطينا الفرصة لاستقطاب أفضل الخبرات من استراليا ومن ثم تهيئتها للعمل في بيئة دولة الإمارات، و هذا ما نعتبره نقطة قوة لنا.	ومقابلة نائب رئيس فرع الجامعة Prof.Trevor Spedding (بريطاني الجنسية) الساعة 10:30 إلى 11 صباحاً (تم اللقاء بموعد سابق يوم الأثنين 2013/7/29 وبتنسيق من Office of Planning and Performance Sikha Sreenivasan وتم الحوار حول أداة المقابلة) (أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير)

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- تهيئة العاملين للعمل في بيئة دولة الإمارات. - دعم العاملين وتمكينهم من التحسن.	لأنه على الرغم من أن حرم الجامعة صغير إلا أننا متصلين بجامعة ضخمة تعود إلى ولونغونغ حيث يمكننا أن نأخذ الأفكار والأنظمة واستخدام دعمهم لتطوير أنفسنا بحيث نطور الآلية الرئيسية للموارد البشرية في الفرع. وندعم طاقم العاملين لدينا ونمكنهم من التحسن والتقدم وأن يكونوا الأفضل في ما يفعلونه. **- ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** I came her in March, I can't really answer this question, I haven't been her long enough. I don't know how human resource system compares to the UAE system, because this is Australia university as I mention in pervious question we have a lot of interaction with campus back to home but this not what we apply here not necessary an Australian system we do so contextualize to the UAE environment. We adopt so we can work, you can't take which work in Australia because you think it will work her It's very different culture her, if you look University Wollongong in Dubai its very multi-cultural we have over 19 nationality so we have different nationality and its different environment we need to take into count the multicultural aspect of the university and UAE , it's not like what we work in Australia it will work in Dubai because its different conflict but we able to take if we see something work in Wollongong and say this is the good idea would work her at least have good opportunity to bring what work best. لقد قدمت الى دولة الإمارات العربية المتحدة في شهر آذار لذا من الصعب علي أن أجيب على هذا السؤال، لأنها مدة غير كافية. لا أعلم كيف تتم مقارنة الموارد البشرية في دولة الإمارات لأن هذه جامعة استرالية. و قد ذكرت في السؤال السابق أن لدنيا الكثير من التواصل مع حرم جامعتنا هناك ولكننا لا نطبق بالضرورة نفس النظام المطبق في استراليا. نحن نعدل السياق من أجل العمل في	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- لا يوجد اطلاع على أنظمة موارد بشرية أخرى في دولة الإمارات. - نمط الإدارة مختلط للموائمة مع تعدد الثقافات (19 جنسية) وبيئة دولة الإمارات.	الإمارات، لا نستطيع أن نطبق آلية الموارد البشرية المطبقة في استراليا هنا لأننا فقط نظن بأنها ستكون فعالة. إنها حضارة مختلفة كليا، إذا نظرت إلى فرع جامعة ولونغونغ سترى انها تضم مختلف الثقافات، لدينا اكثر من تسعة عشر جنسية لذا يجب علينا أن نضع اختلاف الجنسيات و البيئة في عين الاعتبار. ما ينجح في الجامعة في استراليا لا يعني انه سينجح في دبي بل إن هناك خلاف كبير سيحدث. ولكن إذا جربنا شيء ما و نجح في الجامعة الأم من الممكن أن نطبقه في دبي أو على الاقل نستطيع أن نعطي هذه الفكرة فرصة للنجاح في دبي.	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	مقابلة (8) **- ما التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة؟** (Okay, now the question for the president!) Yes, yes. (Have three questions) Yes (Okay, also the first one) Yes, (Did you answer?) Well, I wasn't sure about 'future' about what … when you what exactly you meant?! (What do you have for future for UAE?) What are our future goals? For managing 'Human Resources'? (Yeah, yeah) Ah, okay, I can answer that. Um… we (Can you wait please?) Yes, sure! (I want to be sure it is recording) yes. (Okay now go). Um, we want to make sure that our 'Human Recourses' activities are very much aligned with our University goals. So, one of the things we want to do in the future is to insure that every person understands 'the history of our University' 'What are our major goals are?' 'What the Academic program is' 'How the work that they do is specifically related to our goals and objectives!' (yeah) So, it's very important that we make sure that every employee, faculty or staff gets that it begins to develop their understanding and in we can develop them … or are professionally we can put the right kind of effort into their	الأربعاء 2013/8/28 (تم اللقاء بموعد سابق وبتنسيق مع مديرة قسم الهندسة السيدة شارون أنجيليكا الأثنين 2013/8/12) زيارة ميدانية إلى **H.R.** **لجامعة نيويورك في أبوظبي** **New york University, Abu Dhabi** Tamu Alislam (أمريكية الجنسية) مديرة إدارة الموارد البشرية الساعة 3 إلى 4 مساءً

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- تنسيق جهود المصادر البشرية لتحقق أهداف الجامعة وبرامجها الأكاديمية. - أن يعرف كل موظف وأكاديمي تاريخ الجامعة وأهدافها وبرامجها. - التأكد مما تقدم ومتابعته.	'Professional Development' and ensure they can continue. (yeah). So, that's our that's our primary into the future. It's to make sure that happens. أن تواكب فعاليات المصادر البشرية أهداف الجامعة، وأحد الأشياء التي نريد أن نقوم بها في المستقبل هو التأكد أن كل فرد يعرف تاريخ جامعتنا؟ وما أهدافنا الرئيسة؟ وماهي برامجنا الأكاديمية؟ وكيف نعمل بالتحديد بحيث نحقق أهدافنا وغاياتنا؟ لذا من المهم أن نكون متأكدين أن كل عامل وأكاديمي وموظف يعرف ذلك، وهذا يتطلب تطوير الفهم، ويمكن تطوير ذلك مهنيا، ويمكن أن نضمن الجهد المناسب في تطورهم المهني والتأكد أنهم سيتابعون، لذا فإن أولوياتنا للمستقبل التأكد أن هذا سيحدث. **- ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** (There is a system? That question number 2). we have several systems! we have we've been implementing new systems a lot this year! We have an 'Applicant Tracking System'. So that, when you apply to a position here, there is a system that tracks your application throughout until you are hired or whatever. (yeah, yeah). And that way we can manage all of the information, if I see you are candidate for one job whose not good for my job, but may be good for another job. So, that allows us to maximize the benefits we get from our applicants. We also have a'Human Resources Information System" that we just implemented. So that all employees data is tracked and can be updated in a centralized way. We have a we are about to put in a 'Global Mobility System'. So that you we can it will help us bring people from around the world. Our mother institution, in New York, is part of a 'Global Network University'. NYU has branches in fourteen different countries! (yeas) And so, our 'Mobility System' will help us track people wherever they may go in the NYU System. So, those are some of the system that we have. NYU, do you know how many branch in the world?) fourteen!	وتم الحوار حول أداة المقابلة الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية وأجابت عن الأسئلة المخصصة لرئيس فرع الجامعة بتكليف منه كما أجابت على الاستبانة) (أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير)

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- لدينا نظام متابعة طلبات التوظيف. - نظام المتابعة يساعد في الحصول على أقصى فائدة من بيانات التوظيف لاختيار أنسب موظف للوظيفة. - الجامعة مشاركة في "شبكة الجامعات العالمية" وهذا يساعد في متابعة العاملين في فروع الجامعة المنتشرة في 14 دولة في العالم.	لدينا أنظمة متعددة، وتم توظيف العديد منها هذا العام، لدينا نظام متابعة طلبات تقديم الوظائف الجديدة، أي أنه عندما يتقدم شخص ما لشغل وظيفة لدينا فإنه يوجد نظام يتابع بياناته حتى يتم تعيينه أو لا. وبهذه الطريقة نتمكن من إدارة جميع البيانات، وإذا أنا ارتأيت أن شخصاً اعتمد لوظيفة ما فيمكن متابعة فيما إذا كان مناسباً لهذه الوظيفة أو لغيرها والغاية الحصول على أقصى فائدة من بيانات طلبات التوظيف. أيضاً لدينا "نظام بيانات الموارد البشرية" ولهذا فإن بيانات العاملين يمكن متابعتها وتحديثها بطريقة احترافية، لدينا نظام عالمي متحرك وهذا يساعدنا لاستقطاب العاملين عبر العالم والجامعة الأم في نيويورك مشاركة في "شبكة الجامعات العالمية". ولدى جامعة نيويورك فروعاً في 14 دولة ولهذا فإن النظام المتحرك يساعدنا في تتبع العاملين في أي مكان يذهبوا إلية في فروع جامعة نيويورك. **- ما موقع إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة قياساً بإدارات الموارد البشرية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟** Well, one of the things we do, is we participate in with the group of 'Human Resources Professionals' from around the UAE. Um, several Universities! Wollongong British University in Dubai UAE University, Zayed University, HCT Abu Dhabi University (You are looking for) We meet as a group! The HR people from those are Canadian University. So, about every maybe four times a year we have a meeting and we discuss all of our systems. And we compare and we learn from each other. (with another Universities) Yeas!!! With, I think there may be about seven (not only branch compass?) No, not only the branch compass. These are other Universities (Like Abu Dhabi) Yeas. (like Zayed). Yeah. So, I know the HR people, some of them at Zayed, at Abu Dhabi University. We exchange ideas! We learn from each other! We compare! We say "How do you do this?"	

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- تنسيق جهود المصادر البشرية لتحقق أهداف الجامعة وبرامجها الأكاديمية. - أن يعرف كل موظف وأكاديمي تاريخ الجامعة وأهدافها وبرامجها. - التأكد مما تقدم ومتابعته.	'Professional Development' and ensure they can continue. (yeah). So, that's our that's our primary into the future. It's to make sure that happens. أن تواكب فعاليات المصادر البشرية أهداف الجامعة، وأحد الأشياء التي نريد أن نقوم بها في المستقبل هو التأكد أن كل فرد يعرف تاريخ جامعتنا؟ وما أهدافنا الرئيسة؟ وماهي برامجنا الأكاديمية؟ وكيف نعمل بالتحديد بحيث نحقق أهدافنا وغاياتنا؟ لذا من المهم أن نكون متأكدين أن كل عامل وأكاديمي وموظف يعرف ذلك، وهذا يتطلب تطوير الفهم، ويمكن تطوير ذلك مهنيا، ويمكن أن نضمن الجهد المناسب في تطورهم المهني والتأكد أنهم سيتابعون، لذا فإن أولوياتنا للمستقبل التأكد أن هذا سيحدث. **- ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ؟** (There is a system? That question number 2). we have several systems! we have we've been implementing new systems a lot this year! We have an 'Applicant Tracking System'. So that, when you apply to a position here, there is a system that tracks your application throughout until you are hired or whatever. (yeah, yeah). And that way we can manage all of the information, if I see you are candidate for one job whose not good for my job, but may be good for another job. So, that allows us to maximize the benefits we get from our applicants. We also have a'Human Resources Information System" that we just implemented. So that all employees data is tracked and can be updated in a centralized way. We have a we are about to put in a 'Global Mobility System'. So that you we can it will help us bring people from around the world. Our mother institution, in New York, is part of a 'Global Network University'. NYU has branches in fourteen different countries! (yeas) And so, our 'Mobility System' will help us track people wherever they may go in the NYU System. So, those are some of the system that we have. NYU, do you know how many branch in the world?) fourteen!	وتم الحوار حول أداة المقابلة الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية وأجابت عن الأسئلة المخصصة لرئيس فرع الجامعة بتكليف منه كما أجابت على الاستبانة) (أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير)

تحليل البيانات Topic	البياناتDATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- لقاء مجموعة "العاملين في الموارد البشرية عبر الإمارات" أربع مرات في العام. - مناقشة ومقارنة أنظمة الموارد البشرية لفروع ولجامعات حكومية وخاصة وتبادل الأفكار. - الإحاطة بما يحدث في الأنظمة الأخرى في الإمارات. - إجراء مسوحات (تقييم ذاتي أو استطلاع آراء) لموظفي الجامعة. - رغبة أكيدة في تحسين النظام.	(yeah, okay) Um, or "I don't do it this way!" Or, "I've used to do it this way, but now I have changed! And let me show you why it's better!" So, we compare notes so we can learn from each other. And that way we have an idea about what is happening with other systems in the UAE. Sometimes we also do surveys. (How do you see your system in NYU?) In term of 'Human Resources?' (Yeah). (hahahaa). Well, I think I think we see it's good. (yeah) But, in some ways, of course we do want it to be better! (yeah, ah, sure). You know! I think it's good, but we,, we want to improve! You know. (Of course) (Insha'allah!) أحد الأشياء التي نقوم بها أننا نتشارك "العاملين في الموارد البشرية عبر الإمارات" كمجموعة من عدة جامعات مثل: والنغونغ، والجامعة البريطانية في دبي، وجامعة الإمارات نلتقي، ويلتقي العاملون في إدارة الموارد البشرية من هذه الجامعات أربع مرات في العام، ونناقش جميع أنظمتنا، ونقارن ونتعلم من بعضنا. وأعتقد أنه يوجد سبع جامعات وليس فقط فروع وإنما جامعات مثل جامعة زايد وأبوظبي. أنا أعرف العاملين في المصادر البشرية بعضهم في جامعة زايد في أبوظبي نحن نتبادل الأفكار نتعلم من بعضنا، نقارن ونتكلم حول (كيف نفعل هذا؟) أو (أنا لم أعمل بهذه الطريقة!) أو (أنا عملت بهذه الطريقة ولكن الآن غيرت) (ودعيني أريك لماذا هذا أفضل؟) عندما نقارن الملاحظات نحن نتعلم من بعضنا، وتتكون لدينا أفكار حول ما يحدث في الأنظمة الأخرى في الإمارات، وفي بعض الاوقات نجري مسوحات (تقييم ذاتي أو استطلاع آراء) (كيف ترى نظامك في جامعة نيويورك؟) بالطبع نريد أن يكون أفضل، أعتقد أن هذا جيد ولكننا نريد أن نحسن.	

ملحق (ز)

أدوات جمع البيانات من موظفي ورؤساء ومديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية المعتمدة أكاديمياً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة باللغة الإنجليزية

Respected teaching staff

Respected administrative staff

Peace and blessings from allah be upon you ...

The researcher is conducting a study with the title:

"International Human Resources Management at the Branches of the International Universities in the United Arab Emirates".

To fulfill the requirements of PhD in education.

To achieve the objective of the study, the researcher has developed this questionnaire to collect data, the questionnaire is of three parts: the first part is about personal details, the second part is about the six domain of managing human resources, and third part is to investigate the personal barriers.

As experienced staff, you are kindly requested to read all the items in this questionnaire objectively by putting a (√) in front of each item where appropriate. The answer will be anonymous and will be used for the sake of scientific research only.

Thank you for your cooperation

Researcher

Aaesha Esmaeel Alawadi

Questionnaire

First: Personal details

put a (√) in the appropriate square:

1. Gender: Male ☐ Female ☐

2. Nationality of the university:

American ☐ British ☐ French ☐ Indian ☐ Australian ☐ Arabic ☐

3. Employees Nationality: ....

4. Job Title:

Academic Staff Member ☐ Administrative Staff Member ☐

Second: The Questionnaire

The domains are arranged separately. Each domain has many items. In front of each item are five choices for answers. Each choice will represent your degree of agreement from your own point of view regarding the level of efficiency.
The level of efficiency varies from (very high) to (very low).

Please, read each item carefully, and put a (√) under the level of efficiency that reflects your agreement.

The first Domain: human resource planning

To any degree of consensus on the content of each of the following paragraph:

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The plan for Human resources is considered part of the strategic and comprehensive plan of the mother University.					
2	The vision and mission of managing human resources are connect with the objectives of the branch university.					
3	The interior Environmental factors (human, financial, organizational) are analyzed to specify the strong points and the week points in the branch university.					
4	The external factors of the environment are in the UAE (cultural, political, legal, economic, social, developmental, and technological and information revolution) are analyzed to know the opportunities and threats that affect human resources.					
5	The planning takes into consideration the flexibility to keep up with the changes in globalization and privatization.					
6	There is a coordination between all the academic and the administrative departments to plan for human resources.					
7	Experts from outside the branch of the university participate in developing the plan.					
8	The Plan specifies the future needs of human resources with respect to the university programs.					
9	The university announces the plan of human resources to all the employees.					

The second Domain: Employment (attraction, selecting and appointing)
To what degree are the following factors taken in to consideration in selecting both the academic and administrative staff to work in your branch University.

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The University cooperates with other national or international universities to create a kind of competitive cooperation and benefited from qualified and experienced people.					
2	The attraction process aims at upgrading the services and increasing productivity.					
3	The attraction system is characterized by speed and accuracy.					
4	The University announces on its website and through newspapers and employing agencies to attract the qualities to fill the vacancies.					
5	Selecting employees is done by analyzing and describing the job.					
6	The university depends on objective, obvious and announced rules and criteria for appointments.					
7	The university conducts electronic or paper tests for appointment.					
8	The university conducts personal interviews for appointment.					
9	the university studies the applicants CVs.					
10	The priority in appointment is given to the more experienced in the mother university.					
11	Employees from the UAE can be selected if they meet the requirements and the criteria of the job.					
12	The priority in appointment is given to those of common cultural background with the United Arab Emirates (from Arabic / Islamic origins).					

13	Your branch university prefers employees who have aptitudes for work with multi-cultural groups					
14	The branch university prefers those who speak another language in addition his/her mother tongue.					
15	The university provides equal job opportunities whatever the nationality of the employee is.					

The Third Domain: Training
To what is the level of the preparations and for training the academic and the administrative staff in your branch university?

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The university prepares a plan to specify the training needs of all levels of the job in the light of the job description.					
2	Advanced technology is used in conducting the training programs.					
3	Training programs are conducted in the appropriate time for the employees.					
4	The university can ask consultative agencies to train its employees.					
5	The University provides a training centre of the appropriate equipment to train human resources.					
6	The University provides the employees with information about the UAE before travelling there.					
7	Appositive attitude towards the UAE is created before travelling.					
8	Authentic opportunities are provided about life in the UAE.					
9	Some behaviors related to the Arabic culture learnt before travelling.					
10	Husbands / wives are trained to adapt to life in the UAE.					
11	There is a training to keep the harmony between the mother University and its branches.					

12	Training on adapting continues in the branch university in the UAE.					
13	The training includes refreshing the employees' knowledge and experience.					
14	The training includes meetings with previous employees in the branch university in the UAE.					
15	The effectiveness of training programmes is assessed after each training course.					

The Fourth Domain: Remerging after the end of the contract

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	Training on remerging after the end of the work in your university.					
2	Training on remerging starts when taking the decision of ending quitting the work.					
3	Training on remerging includes psychological and social programmes.					
4	Training on remerging includes helping the returners on facing what is known "cultural shock" in their home countries.					
5	Spouses are helped to find job opportunities in the UAE.					

Fifth Domain: compensation (motivation)

Compensation system (incentives) staff at the university deals with the following aspects:

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The salaries are appropriate to living conditions in the UAE.					
2	The compensation system is characterized by justice and equality between employees according to their competence and qualifications.					

3	Your branch university provides a suitable working environment that leads to increasing employees' motivation work.					
4	The university follows a system of integrative compensation.					
5	The university uses transparency to make employees aware of the compensation system.					
6	The compensation system in your branch university takes into account the laws of the home country.					
7	The compensation system includes life assurance.					
8	The compensation system takes in to consideration the different living among the various nationalities.					
9	The compensation system includes the tax commitments for the employee in his/her country.					
10	The compensation system motivates in attracting employees from the mother University.					

The Sixth Domain: Assessing performance

Assessing employees' performance your branch university is done in the light of these aspects:

	Items that reflects the domain	Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The sense of responsibility increases within employee as a result of the assessment.					
2	The assessment provides continuous feedback for the decision-makers.					
3	The employee is informed with the result of his phasal assessment.					
4	The employee is provided with feedback about the result of his phasal assessment.					

5	The assessment system allows the employees to object the results of their phasal assessment.					
6	The results of the phasal assessment are used for planning to train.					
7	The assessment depends on specific, accurate, measurable and based on achievements criteria.					
8	The criteria of the assessment process are revised periodically.					
9	The process of promotion is connected with the results of assessment.					
10	We take into consideration the assessment criteria used in the mother University.					
11	Students play a role in assessing the employees performance.					
12	The assessment includes the role of the employee and his contribution in achieving the expectations of the University.					

Third: The main obstacles that face the employee

To which level do the following apply to you?

		Level of Efficiency				
		Very high	High	average	Low	Very low
1	Expectations here are different from those in the mother university.					
2	There are no motivations for creativeness.					
3	I am afraid of not being able to merge after returning to my homeland.					
4	I have lost the status and the independence that I had before.					
5	My services are not appreciated in the branch university.					
6	Working here is below my ambition.					
7	I feel that I have a "culture shock".					
8	Students' expectations are different here.					
9	I am afraid of not keeping up with the most-up- to date in my field of study.					

Questions of the Personal Interview

To the president of the university

1. Name of the University: ....

2. Nationality of the University: ....

3. Name of the president: ....

4. The gender of the president: ....

5. Nationality of the university president:...................................

6. Day, date and time...

7. How much time did the interview take?..................................

Q 1: What are the future attitudes for managing human resources in the university?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

Q 2: Is there a specific mechanism to develop the system of managing human resources in your university?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

Q 3: How do you evaluate the level of the human resources system in your university compared to the human resources systems used in the United Arab Emirates?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

Questions of the Personal Interview

To the manager of Human Resources

1. Name of the University: ....

2. Nationality of the University: ....

3. Name of the manager of Human Resources..............................

4. The gender of the manager of Human Resources: ....

5. Nationality of the manager of Human Resources: ....

6. Day, date and time: ....

7. How much time did the interview take? ....

Second: The challenges that the human resources administration face.

	challenges					
		Very high	High	average	Low	Very low
1	The difficulty in attracting employees from the mother university.					
2	The difficulty for the employee to adapt to the culture in the UAE.					
3	The difficulty for the employee to adapt to the hot climate in the UAE.					
4	The inability for the employees to the levels of performance that the employees reach in the mother university.					
5	The difficult for the employee's family to adapt to the pattern of life in the UAE.					
6	The expatriate feels that he / she belongs to a minority.					

Q 1: Does the university follow the same human resources administration system that is used in the mother University? Or has the system been modified with respect to the laws of the Ministry of Higher Education in the UAE? Or has the branch university developed thoroughly new system?

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

Q 2: Is there a future plan for the managing human resources that include developmental attitudes? What are these attitudes?

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

Q 3: What is the percentage of the employees the who at leave their jobs annually before the end of their contract?

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

Q 4: What is the percentage of the (academic and administrative) who disapprove to join work before they start?

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………

ملحق (ح)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجة لرؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة باللغة العربية



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/١٨/٣٨٩
التاريخ: ١٩/ جمادي الآخره / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٩/ نيسان/ ٢٠١٣ م

إلى من يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عائشة اسماعيل حسن العوضي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **عائشة اسماعيل حسن العوضي**، ورقمها الجامعي (2011210004)، بدراسة بعنوان **"إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الامارات العربية المتحدة"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (مقابلة، استبانة) على عينة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ارجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرا لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة



اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111
تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +
فاكس: ٧٢١١١٩٩ –٢– ٩٦٢ +
Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ملحق (ط)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجة لرؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة باللغة الإنجليزية

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

Ref. Fd/107/18/389
Date 30/4/2013

FACULTY OF EDUCATION
OFFICE OF THE DEAN

To Whom it May Concern

Subject: to facilitate the mission of the student **Aaesha Esmaeel Hassan Al Awadi**

Greetings...

The student **Aaesha Esmaeel Hassan Al Awadi** with the university number (2011210004) is carrying out a study entitled **"International Human Resources Management at the International Branch Campuses in the United Arab Emirates".** This study submits in partial fulfillment of the requirements for the doctoral degree in Education, specialize in Educational Administration, that needs applying the tools of the study (interview, questionnaire) on a sample of the academic and administrative members at the branches of the foreign universities in the United Arab Emirates.

I kindly ask you to review and approve to facilitate the mission of the student, who mentioned above.

Thank you for your cooperation with the University.

Yours Sincerely

Yarmouk University Faculty of Education

Dean of the Faculty of Education

Dr. Amal Khasawneh

Amal Khasawneh

التلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢١١١٩٩ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid-Jordan Email:fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ملحق (ي)

كتاب تسهيل مهمة من الملحقية الثقافية لدولة الإمارات في عمان – الأردن موجة لرؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة باللغة العربية

سفارة
دولة الإمارات العربية المتحدة
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن
هاتف ٥٦٩٦٦٣٤ / ٥٦٧٦٦٣٤ فاكس ٥٦٧٦٦٣٥
ص.ب ٩٢٦١٩٩ - عمان ١١١٩٠ الأردن



EMBASSY OF THE
UNITED ARAB EMIRATES
CULTURAL ATTACHE
Amman - Jordan
Tel : 5696634 / 5676634 - Fax :5676635
P.O. Box 926199 - Amman 11190 Jorddan
E-mail:Joca@go.com.jo

الرقم : م ث/ع/ ٧٧٠ / ٢٠١٢
التاريخ : ٥ جمادي الآخرة ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٥ / ٥ / ٢٠١٣ م

Ref. No. :
Date :

لمــن يهمــه الامـــــر
================

تشهد الملحقية الثقافية بسفارة دولة الامارات العربية المتحدة في عمّان الاردن بأن الطالبة الاماراتية / عائشة اسماعيل حسن العوضي الملتحقة ببرنامج دكتوراه التربية في جامعة اليرموك ، بحاجة لتطبيق استبيان وإجراء مقابلات مع العاملين في الجامعات ذات الفروع الاجنبية في الدولة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

آملين التكرم تقديم العون اللازم لها .

مع خالص التحية والتقدير ..



المستشار الثقافــــي
د . حمد كرم الكعبــي

ملحق (ك)

كتاب تسهيل مهمة من الملحقية الثقافية لدولة الإمارات في عمان – الأردن موجة لرؤساء فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة باللغة الإنجليزية

EMBASSY OF THE
UNITED ARAB EMIRATES
CULTURAL ATTACHE
Amman - Jordan
Tel : 5696634 / 5676634 - Fax :5676635
P.O. Box 926199 - Amman 11190 Jorddan
E-mail:Joca@go.com.jo



سفارة
دولة الإمارات العربية المتحدة
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن
هاتف ٥٦٩٦٦٣٤ / ٥٦٧٦٦٣٤ فاكس ٥٦٧٦٦٣٥
ص.ب ٩٢٦١٩٩ – عمـــان ١١١٩٠ الأردن

الرقم :

التاريخ :

الموافق :

Ref. No. : 770

Date : 5/5/2013

To whom it may concern

Greetings,

The Cultural Attaché of Emirates embassy in Jordan certifies that the Emirati student (Aesha Esmaeel Alawadi) who enrolled in the doctoral program at Yarmouk University needs to conduct interviews and to apply the tools of the study on a sample of employees at the branches of foreign universities in the United Arab Emirates.

We kindly ask for offering her the needed help.

Cultural attaché officer
Dr. Hamad karam Alkaabi



ملحق (ل)

نموذج للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة في فرع الجامعة

Application for approval to undertake research involving human participants



experience, describe how relevant experience will be obtained)	

Second Investigator (in absence of PI)		
Title	First Name	Family Name
Qualifications		
Position		
Role in project, relevant research experience (if no experience, describe how relevant experience will be obtained)		

Co-Investigator/Student		
Title	First Name	Family Name
Qualifications		
Position		
Role in project, relevant research experience (if no experience, describe how relevant experience will be obtained)		

Please add extra boxes for additional researchers

4. Contact details for correspondence

Name:

Postal Address:

Email:
Phone:

UOWD

If principal contact is not the Principal Investigator, please provide the contact details for the PI:

Name: Aaesha Esmaeel Alawadhi

Postal Address: 00971

Email: Aaeshaesmaeel@hotmail.com
Phone: 00971508181918

5. **Expected duration of Research** (Please specify as near as possible 'start' and 'finish' dates for the conduct of research):

FROM: October 2012 TO: December 2013

6. **Purpose of Project**
Indicate whether the research is one or more of the following:

☐ Staff Research (University of Wollongong)

☐ Staff Research (SESIAHS)

☒ Student Research - specify:

Course undertaken: PhD in education.

Unit/Faculty/Department: Al Yarmook University

Supervisor/s: Dr. Mohammed Ashour

☒ Other (Please specify) PhD in education. Yarmook University Dr. Mohammed Ashour

7. **Has this research project been reviewed by any other Institutional Ethics Committee?**

YES ☐ **NO** ☒

If no, go to Section B. If YES:
7.a What committees has the application been submitted to?

7.b What is the current status of these applications? Please include copies of *all correspondence* between the sponsor or researcher and the other Ethics Committee(s) to this point.

B. FINANCIAL SUPPORT FOR RESEARCH

8. **What is the source and amount of funding from all sources for this research?**

Source (Name of Organisation / Funding Scheme)	Amount
personal payments to complete PhD in education	

For sponsored research please include the budget for the trial including information about capitation fees, payments to researchers, institutions or organisations involved in the research, current and consequential costs and costs which may be incurred by participants.

If the research is sponsored:

8.a Is there any affiliation/association or financial interest between the researcher(s) associated with this research and the sponsor/funding body/supplier of a drug, surgical device or other therapeutic device to be used in the study?

YES ☐ NO ☒

If Yes, Please detail.

8.b Are there any conditions placed on this research by the funding body?

YES ☐ NO ☒

If YES, please provide details and provide a copy of the contract/letter of agreement with the funding organisation detailing the terms on which the research is being supported.

8.c Is a copy of the HREC approval to be forwarded to the Granting Body?

YES ☐ NO ☒

If YES, please advise of any deadlines.

UOWD

. RESEARCH METHODS

. **Research Categories**

Please mark the research categories relevant to this research proposal. At least one category should be marked for each grouping. You should mark as many categories as are relevant to the proposed research. For "Other", please specify.

A Research procedures used

- ☒ Anonymous questionnaires/ surveys
- ☐ Coded (potentially identifiable) questionnaires/ surveys
- ☐ Identifiable questionnaires/ surveys
- ☐ Examination of student work, journals etc
- ☐ Examination of medical, educational, personnel or other confidential records
- ☐ Observation (overt)
- ☐ Observation (covert)
- ☒ Interviews (structured or unstructured)
- ☐ Telephone interviews
- ☐ Procedures involving physical experiments (e.g. exercise, reacting to computer images)
- ☐ Procedures involving administration of substances (e.g. drugs, alcohol, food)
- ☐ Physical examination of participants (including eg. blood glucose, blood pressure and temperature monitoring)
- ☐ Collection of body tissues or fluid samples
- ☐ Surgical procedures
- ☐ Other: _____

B Research areas

- ☒ Qualitative research
- ☐ Social Science research
- ☒ Humanities research
- ☒ Educational research
- ☐ Health research
- ☐ Psychological research
- ☐ Comparison or evaluation of drugs or surgical or other therapeutic devices
- ☐ Comparison or evaluation of clinical procedures
- ☐ Comparison or evaluation of counselling or training methods
- ☐ Investigation of the effects of an agent (drug or other substance)
- ☐ Investigation of bio-mechanical processes
- ☐ Biomedical research
- ☐ Epidemiology
- ☐ Genetic research
- ☐ Other: _____

10. Does the project involve: the use of drugs, a surgical device, a therapeutic intervention, or a physiological trial?

YES ☐ NO ☒

If no, go to Q11. If YES:

10.a Please give details of the type of intervention and provide evidence that appropriate indemnity and compensation arrangements are in place to ensure adequate compensation to participants for any injury suffered as a result of participation in the trial (Indemnification forms and, if the research is being undertaken in a private practice, evidence of adequate and appropriate insurance coverage).

10.b Is the research registered:

- ☐ **As a CTN Trial with the TGA**
- ☐ **As a CTX Trial with the TGA**
- ☐ **On any national or international clinical trial registers**
- ☐ **Other (Please detail)**

11. Research design and justification

Describe what you want participants to do and justify the design. Please provide an explanation in terms understandable by a non-expert reader. A flow chart or other diagram illustrating the sequence of research activities should be included if possible. For research involving a treatment or physical intervention (eg clinical studies, physiological trials, mental health interventions) a protocol should be provided.

Participants are supposed to fill in questionnaires to provide information about the required issues and will be given opportunities to meet the Vice Chancellor in the universities and the Head of the human resources in these universities.To achieve the objective of the study, the researcher has developed this questionnaire to collect data. The questionnaire is of three parts: the first part is about personal details, the second part is about the six domains of managing human resources, and third part is to investigate the personal barriers.

12. Statistical design

Any research project that involves the collection of data should be designed so that it is capable of providing information that can be analysed to achieve the aims of the project. Usually, although not always, this will involve various important statistical issues. It is important that the design and analysis be properly planned in the early stages of the project. You

should seek statistical advice. The University of Wollongong has a Statistical Consulting Service that provides such advice to research students and staff undertaking research.

Are statistical issues relevant to this project?

YES ☒ **NO** ☐

If no, go to Q13. If YES:

12.a Have you discussed this project with the Statistical Consulting Service or any other statistical advisor?

YES ☐ **NO** ☒

If NO, please explain why not.

Appropriate statistics will be used after gathering qualitative data.

12.b Provide the calculations used to determine the appropriate sample size. If no power calculations have been done please explain the reason for choosing the sample size.

D. ETHICAL CONSIDERATIONS

13. What are the ethical considerations relevant to the proposed research, specifically in relation to the participants' welfare, rights, beliefs, perceptions, customs and cultural heritage? How has the research design addressed these considerations? Consideration should be at both individual and collective level.

The project is mainly a practical and scientific researchthat will provide necessary information to both academic and administrative staff at these universities in terms of work conditions, customs and cultural heritage in the UAE .

E. RISKS AND BENEFITS

14. Does the project involve the risk of emotional distress or physical harm, or the use of invasive procedures (e.g. blood sampling)?

YES ☐ **NO** ☒

If YES

14.a What are the risks?

14.b Explain how the risks of harm or distress will be minimised. In the case of risks of emotional distress, what provisions have been made for an exit interview or the necessity of counselling?

15. Is information about criminal activity likely to be revealed during the study?

YES ☐ **NO** ☒

If YES, have you included a caution regarding any relevant mandatory reporting requirements in the Participant Information package?

16. Detail the expected benefits of the study to the participants and/or the wider community.

It will provide the decision makers in the UAE with a lot of information which can be a basis for decision making in the UAE.

F. PARTICIPANTS

17. Mark the categories relevant to this proposal.

- ☐ Healthy members of the community
- ☐ University students
- ☒ Employees of a specific company/organisation
- ☐ Members of a specific community group, club or association
- ☐ Clients of a service provider
- ☐ Health Service clients (e.g. users/clients of a health service)
- ☐ School children
- ☐ Hospital in-patients
- ☐ Clinical clients (e.g. patients)
- ☐ Aboriginal/Torres Strait Islander people
- ☐ Members of socially disadvantaged groups
- ☐ Cadavers/ cadaveric organs
- ☐ Other (please specify): _____

18. Expected age(s) of participants – please mark one or more

- ☐ Children (under 14)
- ☐ Young people (14-18)
- ☒ Adults (> 18)

19. What is the rationale for selecting participants from this/these group/s?

The participants can provide answers to my inquieries and it depends on the numbers of faculty members in each educationl institution.

G. RECRUITMENT

20. How will potential participants be approached initially and informed about the project? e.g. direct approach to people on the street, mail-out to potential participants through an organisation, posters or newspaper advertisements, etc. Please explain in detail and <u>include copies of any letters, advertisements or other recruitment information</u>.

Through individual and group meetings at the place of work(universities),through sending e-mails and through distributing questionnaires.

21. Where will potential participants be approached by the researchers to seek their participation in the research, and where will research activities involving participants be conducted?

IBCs which is an internationl branch campus

22. How many participants in total do you anticipate will be involved in the project? If the research has several stages and/or groups of participants, please provide the total number of participants expected as well as the number and participant group involved in each stage.

The total number of the universities is 11

H. CONSENT PROCESS

Generally the consent of participants must be obtained prior to conducting research. If you do not intend to seek people's permission to use information about them which may be identifying, you may need an exemption from State and Federal Privacy requirements. This is addressed in Section I.

<u>Attach copies</u> of any letters of invitation, information packages, consent forms, proxy/substitute consent forms, debriefing information, identification cards, contact detail cards, etc.

23. **Will consent for participation be obtained from participants or their legal guardians?**

YES ☐ NO ☒

If NO, go to Q31.

24. **How will consent for participation be obtained?**

- ☐ **in writing**
- ☐ **verbally**
- ☐ **tacit (eg indicated by completion and return of survey)**
- ☐ **other (please specify) _____**
- ☐ **consent not being sought**

Please explain why the method chosen is the most appropriate and ethical.

25. **Is it anticipated that all participants will have the capacity to consent to their participation in the research?**

YES ☐ NO ☐

If NO, please explain why not (e.g. children, incompetent participants, etc.) and explain how proxy or substitute consent will be obtained from the person with legal authority to consent on behalf of the participant.

26. **For participants who have the capacity to consent, how does the process ensure that informed consent is freely obtained from the participant?**

27. **Are any participants in a dependant relationship with the researcher, the institution, or the funding body (for example the researcher's clinical clients or students; employees of the institution; recipients of services provided by the funding body)? If so, what steps will be taken to ensure that participants are free to participate or refuse to participate in the research?**

28. How does the project address the participants' freedom to discontinue participation? Will there be any adverse effects on participants if they withdraw their consent and will they be able to withdraw data concerning themselves if they withdraw their consent?

29. Does the project involve withholding relevant information from participants or deceiving them about some aspect of the research?

YES ☐ NO ☐

If YES, what is the justification for this withholding or deception and what steps will be taken to protect the participants' interest in having full information about their participation?

30. Will participants be paid or offered any form of reward or benefit (monetary or otherwise) for participation in the research? If so, please detail and provide a justification for the payment, reward or benefit.

I. CONFIDENTIALITY AND PRIVACY

31. How will the privacy of individual subjects be protected when recording and analysing the data?

No names or position titles will be mentioned in the report or in the research.

32. Will information collected from data or interview be published or reported?

YES ☒ NO ☐

If YES, what form this will take? All uses of data must be explicitly consented to.

Part of the research should be published in a judged magazine in order to accomplish the study and finish my mission to graduate and have Phd in education.

UOWD

33. Will any part of the research activities be placed on a visual or audio recording (eg audiotape, photograph or video-tape)?

YES ☒ **NO** ☐

If YES,

33.a What will the recording be used for?

To analyse the interviews

33.b Who will see/hear the recording?

Only myself .

34. Data (including questionnaires, surveys, computer data, tapes, transcripts and specimens) must be securely stored at all times. Where will the data be held and who will have access to it:

a. during the project?

All data will be held by me and I will be the only person who will have an access to it.

b. on completion of the project?

Descion makers and me .

35. Data should be held securely for a minimum of 5 years (15 years for clinical research) after completion of the research. How long will the data be stored for? If it is not being stored, please provide an ethical justification for this.

These will be saved in the university library and they will be kept there for any scientific research.

36. Does this project involve obtaining identifiable information (e.g. data) from a third party without prior consent from the participant or their legal guardian?

YES ☐ **NO** ☒

If NO: You have completed the questionnaire. Please ensure that the form has all the appropriate signatures and attachments (see checklist) before submission.

If YES: go to question 37.

37. Who will be providing the information? Please include copies of any correspondence regarding permission to access this information from a responsible officer of the Agency.

UOWD

38. Will the information be deidentified during collection, use, or disclosure?

YES ☒ NO ☐

If NO: You must apply for an exemption to the State and Federal Privacy Acts. Please complete the Privacy Exemption Application Form available from the 'Forms' section of the Ethics webpage.

If YES:

38.a Who will be deidentifying the information? Is this is a person who would normally have access to the information?

Only me as a student and as a researcher

38.b How and when will the data be deidentified?

J. DECLARATION BY INVESTIGATORS

Principal Investigator:

- I certify that I am the Principal Investigator named on the front page of this application form.
- I undertake to conduct this project in accordance with all the applicable legal requirements and ethical responsibilities associated with its carrying out. I also undertake to take all reasonable steps to ensure that all persons under my supervision involved in this project will also conduct the research in accordance with all such applicable legal requirements and ethical responsibilities.
- I certify that adequate indemnity insurance has been obtained to cover the personnel working on this project.
- I have read the *National Statement on Ethical Conduct in Human Research* and the *Australian Code for the Responsible Conduct of Research*. I declare that I and all researchers participating in this project will abide by the terms of these documents.
- I make this application on the basis that it and the information it contains are confidential and that the Human Research Ethics Committee of The University of Wollongong/SESIAHS will keep all information concerning this application and the matters it deals with in strict confidence.

AAESHA ESMAEEL ALAWADHI 30 JULY 2013

UOWD

Signature/s of other researcher/s: The first named researcher will assume responsibility for the project in the absence of the Chief Investigator. All investigators must sign the application.

____

Name (please print) Signature Date

____

Name (please print) Signature Date

Include additional lines if necessary.

K. APPROVAL BY HEAD OF UNIT

This person must not be a member of the research team.

I am aware of the content of this application. I am satisfied that:

- All appropriate safety measures have been taken;
- The research is in accordance with UOW/SESIAHS Policy;

and approve the conduct of the project within this unit.

____

Name (please print) Signature Date

NOTE: RESEARCH MUST NOT COMMENCE UNTIL THE APPLICATION HAS BEEN APPROVED BY THE HREC.

UOWD

CHECKLIST (for applicants use)

Applications should be sent to: Ethics Unit
Research Services Office
University of Wollongong
Wollongong NSW 2522

Applications for the full HREC require 15 copies plus the original. Applications to the Executive Committee of the HREC (expedited review) only require the original.

- ☐ Original Ethics Application plus appropriate number of copies (See Web)
- ☐ Participant Information Sheet/Package
- ☐ Consent Form(s)
- ☐ Copies of Questionnaire(s)/Survey(s) or Interview/Focus Group Questions
- ☐ Copies of all material used to inform potential participants about the research, including advertisements and letters of invitation.
- ☐ Evidence of permission to conduct research from site managers (Not required for research sites within NSW Dept of Health)
- ☐ Evidence of approval/rejection by other HREC(s), including comments and requested alterations to the protocol
- ☐ Copies of Confidentiality Agreement templates for any third parties involved in the research
- ☐ Copy of Research Contract for sponsored/contract research
- ☐ Copy of 'Clinical Trial Insurance Requirements' Form (UOW researchers answering Yes to Q10 only)
- ☐ Privacy Exemption Application (researchers answering No to Q38 only)

For **Clinical Trials** you should also include:

- ☐ Protocol (16 copies)
- ☐ Summary Sheet (16 copies)
- ☐ Budget (16 copies)
- ☐ Investigator's Brochure (6 copies)
- ☐ Indemnity Form/s (3 copies)
- ☐ CTN or CTX Form (1 original copy)
- ☐ Insurance information (1 copy)
- ☐ Clinical Trial Agreement (1 copy)

ملحق (م)

تعهد خطي

Consent Form

Research Title: "International Human Resources Management at the Branches of the International Universities in the United Arab Emirates".

Researcher: Aaesha Esmaeel Al awadi

I have been given information about the study titled "International Human Resources Management at the Branches of the International Universities in the United Arab Emirates". I have discussed this research project with Aasha Al awadi, who is an external research student. This is a part of a PhD degree supervised by Dr Mohammed Aashoor from the Faculty of Education, University of Al Yarmook . Irbid, Jordan.

I understand that if i can consent to participate in this project. I will be asked to allow copies of my print responses in the survey and interview to be used in the study.

I understand that my contribution will be confidential and that there will be no personal identification in the data that i agree to allow to be used in the study. I understand that there are no potential risks or burdens associated with this study.

I understand that i have had an opportunity to enquire Aasha Al Awadi any questions i may have about the research and participation. I understand that my participation in this research is voluntary and i am free to refuse to participate and i am free to withdraw from the research at any time. My refusal to participate or withdrawal of consent will not affect my job at the University of Wollongong in Dubai.

If i have any enquiries about the research I can contact Aasha Al Awadi (0508181918) and/or Dr Mohammed Ashoor, The Head of the Training and quality assurance Centre, (00962779641122) . If i have any concern or complaints regarding the way the research is or has been conducted, i can contact Dr Mohammed Salem, Chair, Ethics Committee, UOWD.

By signing below I am indicating my consent to participate in the research. I understand that the data collected from my participation will be used primarily for a PhD thesis, and will also be used in summary form for journal publication, and I consent for it to be used in that manner.

Signed by: Date: Date

....

Name (Please print): ....

ملحق (ن)

موافقة رئيس فرع الجامعة موجهه إلى الجامعة الأم على إجراء الدراسة

Approval of the Vice Chancellor of the university of mother.

UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI



10th September 2013

Dear Ms Aaesha Esmaeel,

Thank you for your request for Ethics Clearance to conduct research at the University of Wollongong in Dubai. Following advice from the UOW Ethics Committee, requesting the President's approval to conduct interviews with the President and The Manager, Human Resources, UOWD, please be informed that I approve this request. For our records, we have allocated a University of Wollongong in Dubai reference number.

Ethics Number: **UOWD ETH 024**

Project Title: International Human Resources Management at the Branches of the Foreign Universities in the United Arab Emirates

Researcher: Ms Aaesha Esmaeel

Approval Date: 10 September, 2013

The University of Wollongong in Dubai (UOWD), Ethics Committee is constituted and functions in accordance with the Human Research Ethics policy of the University of Wollongong.

You are required to complete a monitoring report at the end of your project. This report should be prepared by you before being forwarded to the UOW Research Ethics Committee.

Kind regards

Professor Trevor Spedding
President
University of Wollongong in Dubai

Block 15, Dubai Knowledge Village, P.O. Box 20183, Dubai, United Arab Emirates
Phone: Inside the UAE: 800-UOWD (8693) Outside the UAE: +971 4 367 2400 Fax: +971 4 367 2760
Email: info@uowdubai.ac.ae Web: www.uowdubai.ac.ae

ملحق (س)

إجابات أسئلة مقابلات مديري إدارات الموارد البشرية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة*

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- تكييف نظام الجامعة ليلائم قوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات. - يقرر مجلس إدارة الجامعة التوجهات، وكل فرع يشتغل حسب بيئته. - حصر الاحتياجات المهنية. - تدريب الموظفين على مهارات التواصل.	**مقابلة (1)** **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** احنا عملنا تكييف "تعديل" نظام الجامعة الأم بما يُلائم قوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. **- ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟** أكيد: على طول بنشوف شو عدنا أهداف، وين رايحة الجامعة، كيف نحسن المواهب اللي عندنا، والتوجهات بالمبدأ تقررها مجلس إدارة الجامعة، لوين يتوجه، شو بيطور، شو بدو يخلق إشيا جديده، شو بدو يحسن، وبتلحق كل مؤسسة، لأنا مقسمين فروعه كل فرع يشتغل عالنطاق تبعه وفيو نجمعة. **- ممكن أعرف منك توجه جديد؟** تساؤل من المديره (يعني شو عملتو السنه؟) .. نحنا نعمل عمشكل معين؛ فورماسيون (باللغة الفرنسية) formation شو بيقولولا بالعربي (التطبيق العملي أي التدريب العملي للإمتهان واحتراف المهنة البحث والاستعلام عن المعلومات، وتطوير التعليم) كل شيء له علاقة بـ (Communication) وبالتكنولوجي. تعقيب المديرة: الموظفين لديهم بيجربو يدربوهن يعملولهم تدريب وتأهيل تحتا يحسنو الـ(Communication) تبعن (كومبيتنس للتكنولوجي).	الخميس 2013/5/16 اتصال هاتفي بمديرة قسم الموارد البشرية في **الجامعة الأم سانت جوزيف** **University of Saint Joseph - Dubai** في لبنان أ. جلاديس غريشة (لبنانية الجنسية) بالتنسيق مع مديرة الفرع أ. ميراي عبود (عبرت عن تقدير خاص للبحث العلمي)

* تم كتابة إجابات أسئلة المقابلات الشخصية بلهجة وبلغة المتحدث كما نطق بها أو كتبها، وباللغة الإنجليزية، ثم تمت الترجمة

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
	– ما آليات تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في جامعتكم؟ في عدة آليات تتجمع مع بعضها أول شي الـ (Evaluation) تبع الموظفين والمدراء ياللي عندن أراء معينه بدن يطوروها ويحسنوها حسب البروجكت كلها بتتجمع وفي عندك ياللي بنسمعه حوالينا من الطلاب ومنو بتتجمع معلومات وبنخلق بروجرامات بنعملها نحنا أو بنشتغلها مع غيرنا.	– عدة آليات يتم توظيفها وهي: تقييم الموظفين، و أراء المدراء، وأراء الطلبة وهي مصادر تبنى عليها برامج تطوير نظام إدارة الموارد البشرية.
	– يعني ممكن تعملون مع شركاء؟ أقصد البرامج ممكن، منًا 100% أكيده، بس منًا مفكرين.	
	– ما موقع نظام إدارة الموارد البشرية في جامعتكم قياساً بأنظمة الموارد البشرية في جامعات أخرى؟ صراحة ما كتير بعرف عن الجامعات الأخرى بالنسبة لنظام الموارد البشرية، بس إذا بدك الأساس موجود عند الكل بس الـ(Structure) تبعة الجامعة أو الأسس ونظام كل جامعة يغير كل طريقة الشغل تبع (Human Resources).	– الاعتماد على الذات في تطوير نظام إدارة الموارد البشرية. – لا يوجد إطلاع على أنظمة جامعات أخرى، والنظام خصوصية للجامعة
	– يعني نظام الموارد عندكم دولي كون عندكم فرع بالإمارات؟ بالمبدأ دائماً يتم التعيين من الجامعة الأم ومن الكلية الأم، بس تإلك شغله في فرق بين الموظفين الإداريين والموظفين الأكاديميين، الأكاديميين في عندك الكلية الأم هي الأساس ياللي تعطي رأيها فيه لأنهم إذا بدك (Completeness) تبعن كتير متسرعين إجباري يكون عميدة الكلية والكلية نفسها كإدارة هي تعطي رأيها الأساسي بالأكاديميين، وبما إنا نحنا مؤسسة وحدة للإداريين أولي القرار يتاخذ القرار نعم أو لا من عندنا، نحنا كإدارة، أما المدير اللي بدو يشتغل معه لموظف يعطي رأيه إن قال إيه للتوظيف، المدير قادر يكون هو عنده الكلمة النهائية، لأنه نحنا بنعمل (Selection) بالأول بس المدير بيقرر مين بدو.	– الأكاديميين يعينوا من قبل إدارة الكلية في بيروت بينما الإداريين يتم اختيارهم من قبل مدير الفرع ومدير الجامعة الأم يقرر التعيين.
	– كنظام موارد بشرية في المجالات المختلفة كالتوظيف والتدريب والحوافز وغيرها كلها تدار من قسم الموارد البشرية في الجامعة الأم؟	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– نظام مركزي –عقود سنوية مع فرع الجامعة في دبي. – الأكـــاديميون مـــن الجامعـة الام يقسـمون أوقـاتهم بـين الإمـارات ولبنان. – لا اســتنكاف قبــل العمل.	لحدية هلأ إيه بالنسبة لإلنا أهم شي نحط الاستراتيجية إلنا الأشياء الأساسية شو بدنا، وبتصفي يكون رأينا بالاستراتيجية بالقرارات وبتصفي تفاصيل تتدرس بينا وبين المدراء المختلفين. **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟** العقود عندنا للموظفين هي منَا سنوية ولمدة محددة هي عقود للحياة هيك قانون العمل اللبناني، في عقود سنوية بتكون لبوستات (مركز عمل) منا دوّيمة، بيخلص العقد مابنعود انجدد، ممكن إذا هذا الكورس منَو دوّيم خلص بيخلص العقد مابنعود انجدد، بس في حال هالبوست دويم بالمبدأ نحنا قانون العمل بيفرض علينا أنه انكمل بعدين بهيدا البوست؛ إذن كل شي مشي حاله هلأ إذا مش ماشي الحال مع الموظف أو في سبب معين هونه في انذارات بتسير في نيجوساسيون (مفاوضات) على عقد العمل وممكن يتغير وممكن نوقف مع الشخص ضمن القوانين اللبنانية، أما في فرع الجامعة في دبي العقود كل سنة بسنتها، والمتعاقدين مع الجامعة الأم يقسمون أوقاتهم بين الإمارات ولبنان، وفي صعوبة كبيرة الحقيقة. **– مانسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟** لحديت هلا ما واجهتنا هذي المشكلة.	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	مقابلة (2) **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** It is now the same, earlier it was not the same. faculty were not legally employees of NYIT, they were "consultants", the ministry forced that to end.	الأربعاء 2013/5/29 زيارة ميدانية إلى **معهد نيويورك للتكنولوجيا** **New York Institute of Technology - Abu Dhabi**

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
في إمارة أبوظبي، مع مديرة قسم الموارد البشرية Jan Wallace (بريطانية الجنسية)	الآن النظام كما في الجامعة الأم، في السابق لم يكن التعيين من الجامعة الأم، وإنما كانوا يستشاروا، ولكن في النهاية أجبرتهم وزارة التعليم العالي في الإمارات على إنهاء ذلك. All hiring of faculty completed in New York and is in line with the guidelines of MOHESR. كل طلبات التعيين تتم في نيويورك بطريقة تتماشى مع سياسة التعليم العالي في الإمارات. – ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟ Completed in New York يتم إنهاؤها في نيويورك **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟** None لا يوجد **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟** Don't have this information. ليست لدي هذه المعلومات	– يطبق الفرع نظام الجامعة الأم. – التعيين في نيويورك مع مراعاة أنظمة وزارة التعليم العالي في الإمارات. – إدارة مركزية. – لم يترك العمل أحد قبل انتهاء مدة العقد لتاريخه. – لا توجد بيانات حول نسبة المستنكفين قبل العمل.

ملاحظات المقابلة Context	البيانات DATA segments	تحليل البيانات Topic
الثلاثاء 2013/5/28 زيارة ميدانية إلى **جامعة باريس السوربون** **Paris Sorbonne University, Abu Dhabi**	**مقابلة (3)** **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** PSUAD follows the UAE regulation in all HR aspects the employees permanently hired (UAE nationality and non UAE nationality) are managed as per UAE regulation (civil service low, PSUAD HR manual rules and regulations, ministry of	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- الأكاديميون من الجامعة الأم، ويخضعون لقوانينها. - الموظفون من دولة الإمارات يخضعون لقوانين دولة الإمارات. - الأجور وفق قوانين الإمارات. - التقيد بنظام الاعتماد الأكاديمي الإماراتي في تنظيم عمل الاكادميين.	higher education in the UAE)-for the French professors delegated from mothers university, they are still under the French law but they follow PSUAD rules and regulations. (ترجمة الإجابة الخطية) جامعة باريس السربون فرع دولة الإمارات العربية المتحدة تتبع قوانين وقواعد دولة الإمارات في جميع الجوانب بالإضافة إلى الموظفين المواطنين والغير مواطنين الذين تم تعيينهم بشكل دائم والموارد البشرية تنظم وفقاً لقوانين وقواعد دولة الإمارات مثال (قانون الخدمة المدنية، الموارد البشرية في فرع جامعة باريس السربون، وقوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات) أما بالنسبة للبروفيسوريه الفرنسيين الذين تم تفويضهم من الجامعة الأم فإنهم لا يزالون يندرجوا تحت القوانين الفرنسية التي تلائم قوانين وقواعد جامعة السربون. (ترجمة التسجيل).. كل الشهادات معتمدة ومصدقة من باريس، من الجامعة الأم، ومن دولة الإمارات العربية المتحدة، نحن نتبع نظام الخدمة المدنية في الإمارات للموظفين الدائمين سواء مواطنين أو غير مواطنين، أما الموظفين المفوضين من باريس لسنة أو سنتين يتبعون النظام الفرنسي (الخدمة المدنية الفرنسية) لديهم مهام وواجبات مطلوبة منهم ويتم أداؤها، ونظام الدفع يتم من دولة الإمارات العربية المتحدة (سياسة مالية داخلية) (قانون الإمارات) العقود، نظام دفع المعاشات، الموارد البشرية تتبع نظام البلد أي دولة الإمارات. مثال: نظام الاعتماد الأكاديمي CAA إذا طلب منهم أن يكون نصاب المعلم 18 حصة يجب أن نلتزم بذلك. حتى الوافدين من باريس لابد أن يتبعوا النظام المحلي الإماراتي، فقط تتم إجراءات التعيين في فرنسا. لكن في الإمارات لابد من التزام قوانينها .. إذن هي جامعة محلية .. نحن جامعة إماراتية بحتة.	في أبوظبي، ومقابلة مديرة قسم الموارد البشرية أ. Emmanuelle Rousseau (فرنسية الجنسية) الساعة 12إلى 1 (265 طالب ويوظفون الإنجليزية و13 بروفيسور و22 من الإداريين) (حاصلين على الاعتماد الأكاديمي) ملاحظة: تم تسجيل المقابلة صوتياً، إضافة إلى إجابة الأسئلة خطياً.

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	– ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟	
	PSUAD has a development plan for each administrative employees called performance management process where goals and training are identified on a yearly basis it is liked to job description where skills needs to be achieved. For the faculty, there is a performance management based on teaching, research and community services.	
– نظام الاداء الإداري للموظفين مرتبط بالوصف الوظيفي. – خطة أداء إداري للأكاديميين تعتمد على التدريس والبحث والخدمات المجتمعية.	لدى جامعة السربون فرع دولة الإمارات العربية المتحدة خطة تطويرية للموظفين الإداريين تسمى "نظام الأداء الإداري" بحيث تحدد الأهداف والتدريبات سنوياً وهي مرتبطة بالوصف الوظيفي والمهارات التي يجب تحقيقها، ولكن بالنسبة للأكاديميين فهناك خطة أداء إداري تعتمد على التدريس والبحث والخدمات المجتمعية.	
	– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟	
	2011-2012=9,71% (total administrative /academic) a year PSUAD does 3 years contract for permanent academic and administrative staff - the expat faculty (from mother university) are under a 2 years delegation which are governs by Paris. 9,71% is 8 persons in a year and in the 8, 2 before the end of contract.	
– نسبة 2% يتركون العمل قبل نهاية العقد، و حوالي نسبة 8% سنوياً تنهى خدماتهم.	تقوم الجامعة بإعداد عقود مدتها 3 سنوات للأكاديميين والموظفين الدائمين. والكادر الوافد من الجامعة الأم يمنح تفويض لمدة سنتين من باريس ويدار من باريس نفسها. نسبة الإداريين والأكاديميين الذين تركوا العمل في العام الدراسي 2011-2012 تساوي 9,71 % وهي تشكل 8 أشخاص، و من هؤلاء الثمانية 2 منهم قبل نهاية العقد.	
	– مانسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- لم يستنكف أحد قبل بدء العمل.	0% for the faculty on delegation, there is more as they are nominated from mother university. the permanent contract (faculty, administrative) since i joined, October 2010, all the offers were approved and the staff joined. نسبة أعضاء هيئة التدريس المفوضين من باريس الجامعة الأم تشكل نسبة 0 %، أما بالنسبة للعقود الدائمة للأكاديميين والإداريين فقد تمت الموافقة على جميع الموظفين وعقودهم والتحقوا بالعمل منذ مباشرة عملي في أكتوبر 2010. (ترجمة التسجيل) .. في السوربون عندنا مجموعتين الأولى: عقود محلية للموظفين المواطنين وغير المواطنين وهناك أشخاص أتو موقعين عقود لثلاث سنوات للوظيفة موجودين في الجامعة. ومجموعة ثانية: أعضاء هيئة تدريس مفوضين من فرنسا تم اختيارهم من المجلس الإداري الفرنسي في فرنسا ويعني أنه حين تم اختيارهم عليهم أن يأتوا بموجب المرسوم الذي أصدرته دولة فرنسا للمجلس الإداري في الجامعة بمعنى أنه لن يكون هناك أبداً أي شخص لن يأتي إلا في حال كسرت رجله أو لديه للحظة الأخيرة مشاكل عائلية هذا يعني أن الموظف بدون تفكير سيقول نعم سأذهب بمعنى أن الحكومة لا تعرض عليك الذهاب بل تفرض ذلك، فمن المفوضين أبداً لن يقولوا لا لأنه هناك شهادة .. من الأشخاص الذين عقودهم محلية الذين يتبعون القوانين المحلية منذ أن كنت هنا أكتوبر 2010 كل الموظفين الذين حصلوا على رسالة عرض أتوا، فقط حالتين لكن الاستنكاف لم يكن من الموظفين؛ بل من الجنسية والهجرة ومن التعليم العالي. إن اختيار المفوضين من فرنسا يتم عن طريق الموافقة المسبقة من قبل المفوض ويليها مرسوم من الحكومة لمجلس الإدارة في الجامعة وعلى هذا الأساس يتم قدومهم إلى أبوظبي.	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– تعتمد قوانين وأنظمة الجامعة الأم، مع تعديل بعض اللوائح لتساير الأنظمة المحلية لدولة الإمارات. – التدريب المستمر للوصول إلى الاحتراف. – توفير فرص عمل للطلبة المواطنين. – 10% نسبة الذين يتركون العمل قبل انتهاء مدة العقد. – حالة استنكاف واحدة فقط قبل بدء العمل.	**مقابلة (4)** **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** في معظم الأحيان يتم اعتماد قوانين وأنظمة الجامعة الأم كما يتم تعديل بعض اللوائح بما يتفق مع سياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك قانون العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة. مثال 1: العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس. مثال 2: سياسة إدارة المخاطر. – ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟ نعم: توجد لدينا خطط للتطوير الاحترافي كالتدريب والتطوير وإتاحة الفرصة لتوظيف الطلاب وتزويد قسم الموارد البشرية بمواطنين جدد ومن خلال التدريب المستمر يتم تحسين أداء الموظفين. **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟** 10% **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟** منذ 2008 مررنا بحالة واحدة فقط.	الأحد 2013/5/19 زيارة ميدانية إلى **معهد روشيستر للتكنولوجيا** **Rochester of Institute of Technology - Dubai** في واحة السيلكون في دبي، ومقابلة مديرة قسم الموارد البشرية وخدمة الطلاب أ. Michelle Vas (هندية الجنسية) الساعة 12إلى 2:30 (منذ 1829 تأسيس الجامعة الأم) (265 طالب ويوظفون الإنجليزية و13 بروفيسور و22 من الإداريين) (حاصلين على الاعتماد الأكاديمي)

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- توجد مواءمة مع قوانين الدولة (نظام مختلط). - تدريب الموظفين على البحث ومهارات التعامل والقيادة. - 5% يتركون العمل قبل انتهاء مدة العقد. - 3% يستنكفون قبل بدء العمل.	**مقابلة (5)** **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** AMITY University, Dubai has its own policies and procedures in place in alignment with the laws of the land and MOHE, Dubai. جامعة أميتي ودبي لديهما سياسات وأنظمة وإجراءات خاصة بهما وفيه موائمة مع قوانين الدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي. - ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟ Staff is encouraged and supported for staff development activities including research and consultancy. Training in their respective disciplines and soft skills including leadership skills are provided. يتم تشجيع الموظفين وتقديم الدعم والأنشطة المختلفة لتنمية قدرات الموظفين بما في ذلك البحوث والاستشارات. كما يتم توفير التدريب في تخصصات معينة للموظفين ومهارات التعامل بما في ذلك مهارات القيادة. **- ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟** 5% **- مانسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟** 3%.	الخميس 2013/5/16 زيارة ميدانية إلى **جامعة أى.أم.تي** **Institute of Management Technology - Dubai** في مدينة دبي الأكاديمية العالمية، ومقابلة مدير قسم الموارد البشرية أ. Sadath Abdulsalam (هندي الجنسية) طلب الإجابة عبر الإيميل (250 طالب و30 عضو هيئة تدريس و60 من الإداريين)

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	مقابلة (6) **لايوجد قسم للموارد البشرية في فرعي الجامعة في أبوظبي وفي دبي.**	الثلاثاء 2013/7/23 **جامعة ستراثكيلد** **University of Strathclyde Business School - UAE**

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
– موائمة متطلبات دولة الإمارات مع الالتزام ببعض سياسات وإجراءات الجامعة الأم. – الاستمرار والتوسع في الإمارات، واستيعاب المواهب في البرامج الجديدة. – أقل من 5% والسبب بغرض الهجرة.	**مقابلة (7)** **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** UOWD has developed different system for Dubai to meet the requirements of the UAE ministry of higher education. Where possible some policies and procedures may be developed using the main campus existing policies procedures but adapted for us. طور الفرع نظاماً مختلفاً عن الجامعة الأم ليتناسب مع متطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويمكن اتباع أو تبني بعض السياسات والإجراءات المستخدمة في الجامعة الأم. – ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟ Continuous expansion and increasing presence in the UAE . Talent acquisition in new areas for new programs and initiatives. استمرار التوسع وزيادة التواجد في دولة الإمارات العربية المتحدة. استيعاب المواهب في المبادرات والبرامج الجديده. **– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟** Less than 5% annually most staff leave UOWD to leave the UAE for example: moving to another country for immigration. أقل من 5% سنوياً . أغلب الموظفين يتركون جامعة والنغونغ بسبب تركهم دولة الإمارات العربية المتحدة. مثال على ذلك انتقالهم إلى دولة أخرى بغرض الهجرة.	الخميس 2013/9/12 زيارة ميدانية إلى **جامعة والنغونغ في دبي** **University of Wollongong In Dubai** ومقابلة مديرة قسم الموارد البشرية أ. Susan Wei (إندونيسية الجنسية) الساعة 1إلى 2 لإجراء المقابلة ومتابعة تطبيق الاستبانات في الجامعة اشترطت إدارة الفرع تنفيذ مايلي: 1- Application for approval to undertake research involving human participants. (ملحق ن) 2- Consent form. (ملحق م) 3- Approval of the Vice Chancellor of the university of mother. (ملحق س)

تحليل البيانات Topic	DATA البيانات segments	ملاحظات المقابلة Context
- 0% نسبة المستنكفين قبل بدء العمل.	**- مانسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟** Our interview process in very thorough to give the opportunity for potentential employees to be sure about joining us and for us to be sure about the preferred candidates, Academic staff procedure: 1- Short listing. 2- Interview with selection committee. 3- Seminar (presentation to all academic staff). 4- Final interview. Q+A from both side. 5- Offer is made. عملية المقابلات هي دقيقة وثرية بحيث تعطي الفرصة فقط للموظفين ممن لديهم الرغبة للالتحاق بالجامعة ونحن نتأكد بأنهم أفضل المتقدمين، لإجراء تعيين الأكاديميين: 1- اختزال الطلبات (قائمة مختصرة). 2- المقابلة مع فريق المقابلات (التعيين). 3- ندوة (عرض تقديمي لكافة الأكاديميين). 4- مقابلة نهائية بحيث تطرح أسئلة وأجوبة من الطرفين. 5- تقديم عرض العمل.	Undergraduate Students 1604 Postgraduate Students 1812 Doctoral Students 43 LSC Students 595 Total UOWD Students 4054 Full-time UOWD staff 162 Part-time UOWD staff 125 Total UOWD staff 287 (زودتني بقائمة لنظام الاستقطاب لديهم وآخر إحصائية لأعداد الطلاب والأكاديميين والإداريين بالجامعة) (حاصلين على الاعتماد الأكاديمي)

تحليل البيانات Topic	DATA البيانات segments	ملاحظات المقابلة Context
	مقابلة (8) **- هل يطبق فرع الجامعة نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم؟ أم تم تعديل وتكييف نظام الجامعة الأم بما يُلائم أنظمة التعليم العالي في دولة الإمارات؟ أم تم بناء نظام إدارة موارد بشرية جديد كلياً وخاص بالفرع؟** So for example … aaa… "Vacation Policy'. Well, in the US, some people gets two weeks' vacation and some people gets one month vacation. So, we looked at their policy,,, um ,,, and then we looked at what are the laws here … aaa	الأربعاء 2013/8/28 (تم اللقاء بموعد سابق وبتنسيق مع مديرة قسم الهندسة السيدة شارون أنجيليكا الأثنين 2013/8/12) زيارة ميدانية إلى **H.R. لجامعة نيويورك في أبوظبي**

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	… One of the UAE labor laws that we need to look at… well the law here is everyone gets one month vacation! So then we had to adjust our policy. Right!!! Because we have to be abide by the UAE law… um …There is sometimes that there is also a US law that we also have to abide by, but in the end we have to be complained with UAE laws. So, sometimes we adjust things. And then, the last thing where you say, "all the advanced branches has the University developed their new system."(yeah) Sometimes we do that too! Because if there is no system in our home country, then we have to,,, we have to make our own. (yeah) In the US, there is … aaa… in our home institution, it is a very American University. So, most people are from America. There, they do not have visas. They don't …We never say passport. We are not even looking at those things. There is no home leave travel, (yeah) there is no housing allowance because everyone is already there. (yeah, yeah)You see! (yeah) So, when we came here, we realized we need a whole new system!!! Because, here, we are bring people from all over the world! So, of course we have to have an "Immigration System"!!! We have to have a "Nobility System"!!! AAA, because we have to bring them ,,, aaa,,, and we have to arrange their flights and their …So, this is very new! And we have to create a new system for that!!! Because in our home institution there was nothing like that. There is nothing. So, we do each of these. We first look and see "What are they doing there?" aaa,, If we find it and it's the same, 'no problem , we will use it.' If we find it, but we say: "Oh, but we have to change this! so that we can …um …be compatible with the UAE law, then we make the change!" Or we may look and say: "they don't have it, so we need to … we need to create it!" So, it's each of those, we do all of them. Does that answer your question? هكذا على سبيل المثال "سياسة العطلة" حسنا، بعض الناس في الولايات المتحدة يحصلون على أسبوعين عطلة وبعضهم على	**New york University, Abu Dhabi** Tamu Alislam (أمريكية الجنسية) مديرة إدارة الموارد البشرية الساعة 3 إلى 4 مساءً وتم الحوار حول أداة المقابلة الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية وأجابت عن الأسئلة المخصصة لرئيس فرع الجامعة بتكليف منه كما أجابت على الاستبانة) (أشكر الإدارة على حسن الاستقبال والاهتمام والتقدير)

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
- يتم الموائمة والضبط مع قوانين وأنظمة دولة الإمارات وظروف العمل في الدولة.	إجازة شهر واحد، لذلك نظرنا في سياستهم، وبعد ذلك نظرنا ماذا يوجد في القوانين، واحد من قوانين العمل في دولة الإمارات التي يتعين علينا أن ننظر فيها، حسنا القانون هنا أن كل شخص يحصل على اجازة شهر واحد، لذلك كان علينا أن نضبط سياستنا، حقا لأنه يجب علينا الالتزام بالقانون في الإمارات العربية المتحدة وهناك ايضا قانون الولايات المتحدة والواجب الالتزام به في بعض الأحيان ولكن في النهاية علينا أن نكون معنيين بقوانين دولة الإمارات العربية المتحدة. لذلك علينا في بعض الأحيان أن نضبط الأشياء. والشيء الاخير عندما تقول جميع الفروع المتقدمة بالدولة تطور أنظمة جديدة. نعم في بعض الأحيان نحن نفعل ذلك أيضا لأنه إذا لم يكن هناك نظام في وطننا، ثم سوف يكون لدينا ماهو خاص بنا. نعم هناك في الولايات المتحدة في معهدنا الوطني، إنه امريكي جامعي جدا، ولهذا فإن معظم الناس هم من أمريكا، وليس لديهم تأشيرات. ليسو كذلك نحن لا نقول مطلقا جواز سفر. ونحن لا ننظر حتى في تلك الأشياء، وليس هناك سفر للعطلة، نعم ليس هناك بدل سكن لأن الجميع هناك بالفعل. لذلك عندما جئنا هنا،أدركنا أننا بحاجة إلى نظام جديد كليا! لأنه هنا نستجلب الناس من جميع أنحاء العالم! لذلك يجب ان يكون لدينا " نظام للهجرة " نظام متميز، ولهذا السبب يجب علينا استجلابهم، وترتيب رحلاتهم، وهذا هو الجديد! وعلينا إنشاء نظام جديد لذلك. في معهدنا الوطني لم يكن هناك شيء من هذا القبيل. لا يوجد شيء لذلك، ونحن نفعل كل هذه الاشياء، وننظر أولا ونرى "ماذا يفعلون هناك؟" وإذا وجدنا ذلك هو نفس الشئ فلا توجد مشكلة، ونحرص على الاستفادة منها." ولكن نقول: " أوه، ويجب تغيير هذا! حتى نتمكن من وتكون متوافقة مع قانون الإمارات العربية المتحدة، بعد ذلك نفعل التغيير" أو ربما ننظر ونقول :" ليس لديهم ذلك، لذلك نحن بحاجة إليه نحن بحاجة لإنشائه " وهكذا انه الكل، ونحن نفعله كله. هل هذه إجابة سؤالك؟	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	– ما التوجهات التطويرية في الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الفرع؟	
	When you say development or attitudes,.. aaa … What do mean exactly? (the attitude!!!)The attitude about work!? Or about … ? (HR) Well, I would say that one of the ,,, aaa,,, main areas for development, in terms of attitude, is "Cross Cultural Competence". We,,, aaa,,, When we bring people in, we give them information about the environment before they arrive. And once they here, we do a training for them on ,, on ,, on the "Cross Cultural training". (yes) Because we want them to begin to be very open minded about working in such a diverse environment. And we want them to understand what they are going to find here. (Okay) So, that is one. We also, I think "Developmental Attitude" would be about working in Higher Education. Sometimes we hire people who have not worked in Higher Education before! And we need them to understand what it means to work in this environment! We have different values than in 'the Cooperate World' for the most part. Um, every industry is different. For Higher Education, we certainly value Education! We value initiative, creativity, responsibility, those things. (yeah) So, we do try to instill in them those are the attitude and we are looking for.	
– تهيئة العاملين حول بيئة العمل قبل وصولهم إلى الإمارات. – تدريب العاملين على العمل والتعامل مع متعددي الثقافات.	حسنا، أود أن أقول أن واحدا من الجوانب الهامة للتطوير، في نفس الاتجاه يكون "كفايات العمل للعاملين متعددي الثقافات" ونحن نكون عندما نستجلب الناس هنا، نعطيهم معلومات حول البيئة قبل وصولهم. وبمجرد تواجدهم هنا، نقدم لهم تدريبا على "التعامل مع تعدد الثقافات". نعم لأننا نريد لهم أن يبدأوا بعقل متفتح جدا في التفكير حول العمل في مثل هذه البيئة المتنوعة. ونحن نريد أن يفهموا ماذا سوف يجدون هنا. حسنا هذه واحدة ونحن أيضا في اعتقادي أنه في الاتجاه التطويري حول العمل في مجال التعليم العالي.	

تحليل البيانات Topic	البيانات DATA segments	ملاحظات المقابلة Context
	أحيانا نقوم بتوظيف الناس الذين لم يعملوا في التعليم العالي من قبل ونريدهم أن يتفهموا معنى وقيمة العمل في هذه البيئة (بيئة التعليم) لدينا قيم مختلفة في 'التعاون الدولي' الإبداع وتحمل المسئولية هذا ما أعتقده وسوف نحاول البقاء بهذا الاتجاه وهذا ما نتطلع إليه.	
	– ما نسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يتركون العمل سنوياً قبل انتهاء مدة عقد العمل؟	
– 0% نسبة الموظفين الذين يتركون العمل قبل انتهاء مدة العقد.	AAh, number three!!! It's actually 'very low'. (haha) It's 'very low;! (all of them they say "it is very low") Yes! (If there is a percent, you write it "ZERO"?) I will … I will put low. I will put low. اكتبي "ZERO" سأضعه منخفض.	
	– مانسبة الموظفين (أكاديميين وإداريين) الذين يستنكفون سنوياً قبل بدء العمل؟	
– لا استنكاف قبل العمل.	(And the last question?) Um, I wasn't sure what you meant?! I didn't quite understand, I put the 'question!' (That's whan whose employee for 'Administrative Staff' or 'Academic Staff'!) Yes. (It's leaving before work! They also writing contract!) Aha, but don't come! (But don't come!) That is very low. (Very low) Very low. (Okay) Very low. That almost never happens! والسؤال الأخير لم أكن متأكدا ماذا تعني؟ أنا لم أفهم بالضبط إنها المغادرة قبل العمل! آهـا، ولكن لا تأتي هذا منخفض جدا. منخفض جدا. قليل جدا،! حسنا قليل جدا.	

Abstract

Alawadhi, Aaesha Ismaeel. (2013). **The Effectiveness of International Human Resources Management at the International Branch Campuses in the United Arab Emirates**. PhD thesis, University of Yarmouk, (Supervisor : A. D. Mohammed Ashour).

The present study aimed mainly at investigating the degree of effectiveness of the international human resources management in the international branch Campus in the United Arab Emirates. Also, this study aimed at determining the salient challenges that the human resources and the employee's face in these universities branches according to the following variables: gender, nationality of the university, the employee's nationality and the job position.

To achieve the purposes of this study, the researcher developed three instruments to collect data from the sample of the study. The instruments were two interviews, one with the manager of human resources and another with the president of the branch university and a questionnaire to determine the level of effectiveness of the international human resources management and to find out the challenges that both the employee's and the managers of human resources face in these branches.

The study employed both quantitative and qualitative approaches. for instance, the responses to the questions of the interview were qualitatively analyzed and the degree of effectiveness of human resources management from the employee's points of view was quantitatively determined.

The population of the study was forty-eight international universities, and the sample consisted of ten branches of those universities accredited by the Ministry of Higher Education and Academic Research in the United Arab Emirates.

The findings of the study revealed that the degree of effectiveness of the international human resources in IBCs in the UAE was medum. The findings also revealed that there are statistically significant differences due to the nationality of the university. Moreover, the findings revealed that there are statistically significant differences due to the gender and job position. Also, the data obtained from the analysis of the questions of the interview showed that the pattern of management in the branches was centralized, although some of them adapted to the local environment. Also, 10% of the employee's leave their work before the end of their contract and 3% do not join the work from the beginning.

Based on the finding of this study, the researcher recommended the following. First, the branches should improve the level of effectiveness through reconsidering the training aspects and the compensation system.

Second, each branch should be adapted to the internal factors in the country. Third, the openness and the relationship between the branches should be governed by the Ministry of Higher Education and Scientific Research in the UAE.

Key words: global human resources management, branches of international universities, the United Arab Emirates.